

Генри Минцберг
Брюс Альстранд
Жозеф Лампель

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ САФАРИ

экскурсия по дебрям
стратегического менеджмента



MINITZBERG

СКОЛКОВО

Генри Минцберг

**Стратегическое сафари.
Экскурсия по дебрям
стратегического менеджмента**

«Альпина Диджитал»

2009

Минцберг Г.

Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг — «Альпина Диджитал», 2009 — (Сколково)

Правильная стратегия – основа основ успеха любого бизнеса. Но разрабатывать стратегию можно по-разному и к настоящему моменту в стратегическом менеджменте насчитывается целых десять школ. В этой увлекательной книге авторы с мировым именем представляют всестороннее исследование основных положений, сильных и слабых сторон каждой из школ стратегий – школ дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, познания, обучения, власти, культуры, внешней среды и конфигурации – а в завершение объединяют их, показывая системный взгляд на стратегию организации. Книга будет интересна всем, кто занимается разработкой стратегий, анализом и оптимизацией бизнес-моделей.

© Минцберг Г., 2009

© Альпина Диджитал, 2009

Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Мы выступаем	7
Глава 1. Итак, дамы и господа, на арену выходит стратегический менеджмент...	8
Почему десять?	10
Обзор темы	13
Пять «П» стратегии	15
Плюсы и минусы стратегии	21
Стратегический менеджмент как научная дисциплина	23
Глава 2. Школа дизайна	25
Источники школы дизайна	26
Основная модель дизайн-школы	27
Посылки школы дизайна	31
Критика дизайн-школы	33
Школа дизайна: контекст и вклад	40
Конец ознакомительного фрагмента.	41

**Генри Минцберг, Брюс
Альстранд, Жозеф Лампель
Стратегическое сафари. Экскурсия по
дебрям стратегического менеджмента**

© Henry Mintzberg, Bruce Ahstrand and Joseph Lampel 1998, 2009

Издано по лицензии Pearson Education Limited

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Предисловие к русскому изданию

О важности выбора правильной стратегии для благополучия организации не говорит только ленивый. В то же время неискушенный читатель, заинтересовавшийся вопросом, рискует утонуть во множестве существующих понятий, определений, концепций, посвященных этой проблеме.

В своей книге Генри Минцбергу и его соавторам удалось объять необъятное и доступным и понятным языком изложить основополагающие истины о стратегии.

Книга начинается с известной притчи о слоне и слепых мудрецах. Авторы метафорически примеряют эту притчу к существующим школам стратегии организации: каждая часть слона – хобот, хвост, ноги, тело, уши – позволяет узнать о нем нечто важное, но не дает полной картины. Так и популярные школы стратегии рассматривают этот феномен каждая по-своему, упуская целостный образ.

На этом метафоры из животного мира не заканчиваются – в книге читатель повстречает паука, белку, буйвола, волка, сову, обезьяну, льва, павлина, страуса и хамелеона – каждое животное иллюстрирует одну из школ стратегического мышления.

Однако за симпатичными метафорами скрывается титанический труд, проделанный Минцбергом за многие десятилетия, которые он посвятил изучению вопроса. Каждая следующая глава книги повествует об особенностях, преимуществах и недостатках одного из 10 популярных подходов к стратегиям организации. Все подходы рассматриваются с точки зрения их собственной концептуальной основы, с опорой на работы ключевых мыслителей управленческой науки, от Портера (по вопросам позиционирования) до Пфеффера (по вопросам власти). В своем анализе Минцберг уверенно использует инструментарий различных дисциплин, из которых были почерпнуты соответствующие идеи и метафоры, – истории, политики, экономики, антропологии, биологии, психологии, архитектуры, военного и инженерного дела. Кроме того, в книге сделан акцент на различия между желаемым и действительным, она иллюстрирует, почему красивые слова не превращаются в реальные дела, а благие намерения разрушают организации, выбравшие неверные модели поведения.

Такой многосторонний подход позволяет избежать соблазна рассмотреть только новые и модные тенденции в ущерб старым, но более значимым идеям. Для читателя, который стремится разобраться в истинном значении стратегии, сложно порекомендовать более удачную книгу, чем работа Генри Минцберга и его соавторов.

*Хелен Эдвардс,
главный менеджер библиотеки,
Московская школа управления СКОЛКОВО*

Мы выступаем

Большинство людей заходят в зоопарк через ворота с надписью ВХОД и, почти не останавливаясь, шагают мимо клеток, пока не дойдут до ворот с надписью ВЫХОД. Но есть такие внимательные люди, которые направляются прямо к своему любимому животному и останавливаются именно возле него.

А. А. Милн. Из предисловия к «Винни-Пуху»

Первым в наше путешествие по стратегическому менеджменту отправился Генри, предложивший Дж. Фредриксону опубликовать в сборнике «Теории стратегического управления» (HarperCollins, 1990) статью «Формирование стратегии: школы мысли». Высоко оценивший эту работу Брюс использовал ее в подготовке курса лекций для Университета Трента, что существенно повлияло на посещаемость. Он предложил Минцбергу: «Почему бы тебе не сделать из этого книгу?» – «А давай напишем ее вместе», – ответил Генри. Подумав, они решили, что Джо будет прекрасным «третьим» творческого коллектива. Так начиналась подготовка к сафари.

Перед вами ни учебник, ни академический труд. Наша книга изначально предназначалась как для практиков – менеджеров и консультантов, так и для преподавателей и студентов. Мы хотели предложить доступное объяснение непростой, но притягательной области – стратегического менеджмента. Конечно, одни разделы книги больше привлекут практиков, другие скорее заинтересуют исследователей. Но такова уж природа нашего «зверя». Мы не собирались приручать его, а хотели всего лишь добиться его расположения. Приглашаем всех заинтересованных читателей присоединиться к нашему сафари. Но в то же время считаем своим долгом предупредить, что путешествие предстоит рискованное. Надеемся, это обстоятельство вас воодушевит. Мы не устаем повторять, что сфера стратегического управления должна быть как можно более доступной; необходимо согласование и обобщение достижений научных школ, но никак не самоизоляция.

Глава 1. Итак, дамы и господа, на арену выходит стратегический менеджмент...

Изучение слона

из Джона Годфри Сакса

Вольный перевод Валерия Земских

Шесть мудрецов из Индостана,
Любовь к познанию питая,
Отправились к слону (хоть были все слепыми),
Чтобы свои теории проверить.

Один лицом уткнулся
В шершавый бок слона
И, падая, воскликнул:
«О, Господи, меня ты вразумил,
Воистину слон – прочная стена!»

Второй, нащупав бивень, закричал:
«Мне совершенно ясно!
Чудесный слон в моей руке —
Не что иное,
Как гладкое и острое копьё!»

А третий, подойдя к слону,
За хобот ухватился,
Отбросил в сторону
И молвил: «Несомненно,
Слон и змея – одно и то же».

Четвертый подбежал к слону,
Колено руками обхватив,
Сказал: «Ну что тут спорить,
Таким прямым и ровным
Быть может только дерево».

Тут пятый, он сумел до уха
Допрыгнуть, закричал:
«Любой слепец вам скажет —
Нет никаких сомнений:
На веер слон похож».

Шестой неспешно
Добрался до хвоста
И вымолвил: «Веревка, да и только.

Не может слон
Быть чем-нибудь еще».

Так мудрецы из Индостана
В горячих спорах
Стояли твердо на своем.
Был каждый в чем-то прав,
Но ошибались все.

Мораль

Так часто в спорах люди, истину свою
Пытаясь доказать, не слушают друг друга.
И притча о слоне —
Лишь небольшой пример
Всеобщего непониманья.

Представим себе, что мы – те же слепцы, а построение стратегии – наш слон. Не имея возможности увидеть «зверя» целиком, мы хватаемся за ухо, хобот, ногу «слона» и держимся за нее, пребывая в «блаженном неведении» относительно объекта в целом. Но даже в том случае, когда мы постепенно узнаем, что наш «подопытный» состоит из отдельных частей, и попытаемся «сложить» их, слона-то мы и не получим. Целое отнюдь не является простой суммой его составляющих. Но познание целого так или иначе предполагает анализ, осмысление взаимодействий всех его элементов.

В следующих десяти главах описываются десять частей зверя по имени «формирование стратегии», каждая из которых представляет собой одну из «школ мысли». Основные главы предваряются первой, в которой вы познакомитесь со всеми школами и самим понятием стратегии, а заключительная возвращает нас к объекту исследования в целом.

Почему десять?

В статье «Магическая семерка плюс-минус два: о некоторых ограничениях нашей способности обрабатывать информацию» психолог Дж. Миллер задается вопросом о том, почему нам так нравится группировать вещи по семь: семь чудес света, семь смертных грехов, семь дней недели (Miller, 1956). По мнению автора, в этом отражается структура нашего познания: семь – то количество «порций» информации, которое человек без труда удерживает в краткосрочной, «оперативной» памяти¹. Три чуда света забудутся быстрее, чем запомнятся, а необходимость удерживать в памяти, к примеру, восемнадцать чудес наводит уныние. Но те, кто интересуется стратегиями, конечно, не относятся к кругу простых смертных – во всяком случае по своим когнитивным способностям, и потому должны уметь осознавать большее число идей, чем, скажем, магическая семерка плюс два. Соответственно и в нашей книге представлено десять школ формирования стратегии.

Оставив в стороне познавательные способности и переведя взгляд на массив научной литературы, мы обнаруживаем десять различных точек зрения, большинство из которых получило отражение в практическом менеджменте. Сторонники каждой из них придерживаются уникальных воззрений на один и тот же основной аспект процесса построения стратегии. Но в определенном смысле все эти теории ограничены и деформированы. С другой стороны, воззрения каждого из представителей различных школ стратегий весьма интересны. Слои состоит не только из туловища, но у него, несомненно, есть это туловище, и было бы очень трудно описать животное в целом, не упоминая столь существенной его части. Как правило, одним из последствий слепоты является обострение других чувств до такой степени, что человек способен жить, не прибегая к помощи зрячих.

ШКОЛЫ. В каждой из последующих глав представлены – с их собственных позиций – по одной школе стратегий. Затем мы даем критическую оценку рассматриваемых воззрений, акцентируя внимание на их ограниченности и ценности. Ниже перечислены предлагаемые вашему вниманию научные школы и определения, наилучшим образом описывающие видение их сторонниками стратегического процесса:

- 1) **школа дизайна:** формирование стратегии как процесс *осмысления*;
- 2) **школа планирования:** формирование стратегии как *формальный* процесс;
- 3) **школа позиционирования:** формирование стратегии как *аналитический* процесс;
- 4) **школа предпринимательства:** формирование стратегии как процесс *предвидения*;
- 5) **когнитивная школа:** формирование стратегии как *ментальный* процесс;
- 6) **школа обучения:** формирование стратегии как *развивающийся* процесс;
- 7) **школа власти:** формирование стратегии как процесс *ведения переговоров*;
- 8) **школа культуры:** формирование стратегии как *коллективный* процесс;
- 9) **школа внешней среды:** формирование стратегии как *реактивный* процесс;
- 10) **школа конфигурации:** формирование стратегии как процесс *трансформации*².

Наши десять школ в свою очередь можно подразделить на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер – их приверженцев скорее интересует то, как *должны* фор-

¹ Дж. Миллер утверждает, что такое ограничение зависит от количества «битов» информации, которыми мы можем оперировать, вынося «абсолютные суждения», и от количества «порций» информации – комбинаций битов – в «промежуточной памяти».

² Интересный вариант предлагает А. Мартине, подразделяющий стратегический процесс на *телеологию*, *социологию*, *идеологию* и *экологию* (Martinet, 1996); Ж. Лориол сводит наши десять школ к этим четырем (Lauriol, 1996). Интересную, на наш взгляд, классификацию предлагает и Э. Боумен (Bowman, 1995).

мироваться стратегии, нежели то, как они *в действительности* разрабатываются. Внимание сторонников первой из школ, на базе которой в 1960-х гг. образовались две другие, концентрируется на построении стратегии как на процессе неформального *дизайна* (в смысле конструирования, проектирования, моделирования), а по сути – процессе осмысления и проработки. Вторая школа, расцвет которой (в виде волны публикаций и обращения к ней практиков) пришелся на 1970-е гг., формализовала первые теоретические «побеги». В ней создание стратегии рассматривается как относительно изолированный систематический процесс формального *планирования*. Сторонники третьей, примкнувшей к первым двум в 1980-х гг., перспективной школы заняты не столько процессом формирования стратегий, сколько актуальным их содержанием. Школа получила название школы позиционирования, так как внимание ее учителей и учеников концентрируется на выборе стратегических рыночных позиций фирмы.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их сторонников интересуют не столько предписания идеального стратегического поведения, сколько *описания* реальных процессов разработки стратегий.

Стремясь связать стратегию с *предпринимательством*, некоторые известные авторы рассматривали процесс ее построения как попытку проникновения в будущее, озарение, посетившее выдающегося менеджера, и принятие им риска. Но если стратегию представляют как индивидуализированное видение, то ее формирование также следует рассматривать как происходящий в голове человека процесс постижения идей и принципов. Соответственно, возникла хотя и не самая крупная, но весьма важная *когнитивная* школа, которая, опираясь на логику когнитивной психологии, пытается проникнуть в сознание стратега.

Четыре следующие школы в объяснении принципов построения стратегии попытались приподняться над индивидуальным уровнем, они обращаются к другим силам и действующим лицам. По мнению сторонников школы *обучения*, мир слишком сложен, поэтому выстраивание стратегии от первого шага до конца – бессмысленно. Стратегии следует разрабатывать постепенно, шаг за шагом, по мере того как организация развивается, «обучается». В том же ключе, но под другим углом зрения рассматривают формирование стратегии школа *власти*. Ее представители расценивают стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и противостоящим ей окружением. Согласно еще одной научной школе, принципы формирования стратегии определяются *культурой* организации и, следовательно, стратегический процесс является процессом коллективным. И наконец, теоретики школы *внешней среды* полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс, инициируемый не изнутри организации, а под влиянием внешних обстоятельств. Соответственно, они пытаются осмыслить испытываемое организацией давление извне.

В последней группе всего одна школа, но она фактически вбирает в себя все остальные подходы. Эту школу мы называем школой *конфигурации*. Ее представители стремятся объединить разрозненные элементы нашего «слона» – процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и ее окружение – в отдельные последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии, например роста или стабильной зрелости. Но если организация вступает, к примеру, в состояние стабильности, то разработка стратегии предполагает анализ перехода из одного состояния в другое. Значит, с другой стороны, эта школа, опираясь на богатую литературу и практику «стратегических изменений», описывает формирование стратегии как процесс *трансформации*.

Возникновение школ стратегий во многом связано с различными этапами развития стратегического управления. Одни пережили пору расцвета и находятся в упадке, другие только «набирают обороты», третьи «пробиваются на поверхность» в виде тоненьких, но важных «ручейков» публикаций и сообщений о практическом применении предлагаемых концепций. Мы расскажем о воззрениях сторонников каждой школы и предложим собственный взгляд

на их развитие, силу и слабости. В заключительной главе вы познакомитесь с обобщающими комментариями.

О каждой из упомянутых нами школ вы можете получить дополнительную информацию в специальной литературе: академических сборниках, журналах для практических менеджеров, монографиях. Кроме того, большинство из предлагаемых в публикациях методов применяется на практике организациями и консультационными фирмами. Практики читают литературу по менеджменту, авторы научных статей анализируют практический опыт. Поэтому и наше описание школ стратегий основывается как на теоретических публикациях, так и на обобщении практического опыта.

Обзор темы

Обширная литература по стратегическому менеджменту (число работ, которые изучили авторы данной книги, приближается к двум тысячам) прирастает денно и нощно. Конечно, не все новые публикации имеют непосредственное отношение к стратегическому управлению. С другой стороны, понимание процесса разработки стратегии немыслимо без изучения книг и статей, посвященных различным областям научных знаний.

У. Старбак писал, что обсуждение «всех аспектов нуждающейся в изменениях организации означает рассмотрение всего, что было когда-либо написано об организациях» (*Starbuck*, 1965: 468). Более того, это даже преуменьшение, потому что последнее слово в цитате следует читать как «коллективных системах всех типов».

Если вы интересуетесь стратегией как поиском возможной рыночной позиции организации («ниши»), вам будут весьма интересны работы биологов о приспособлении видов (к примеру, о «периодически нарушаемом равновесии»). Размышления историков о различных периодах общественного развития (скажем, революциях) позволяют объяснять разнообразные стадии формирования организационных стратегий (например, «преобразование испытывающей трудности компании» как форма «культурной революции»). Разработки в области квантовой механики и математические теории хаоса могут дать ключ к пониманию изменений в организации. И таких примеров множество. Прибавьте к этому всю ту литературу, которую обычно относят к организационным исследованиям, – психологическую (о процессе познания и харизме руководителя), антропологическую (о разнообразии культур), экономическую (о промышленных организациях), по вопросам городского планирования (о формальных процессах планирования), научно-политическую (о принципах публичной политики), военно-историческую (стратегии в условиях конфликта) и т. д., – и мы получим обширнейший материал, в котором нашли отражение все существующие точки зрения. Формирование стратегии не ограничивается предвидением, выделением приоритетов и расстановкой сил. В этом процессе важно учитывать и кризисные ситуации, и политические пристрастия, и принцип периодически нарушаемого равновесия, и социальные революции.

Мы рассматриваем такого рода литературу, используя ее собственные термины. Тем не менее мы не ставили задачу дать ее всесторонний *обзор*. (Наше желание написать «лишние» тысячи страниц не больше, чем у вас – читать их.) Иными словами, мы предлагаем вашему вниманию не обзор литературы, а обзор *темы*. Нами предпринята попытка *осветить* важнейшие научные источники и практику, чтобы четко выделить различные точки зрения, направления, тенденции. Поэтому цитаты, которые мы приводим, служат либо ключом к пониманию какой-то идеи, либо иллюстрацией к совокупности источников. Приносим свои извинения всем тем авторам и консультантам, которые не были упомянуты в нашей книге; со своей стороны надеемся, что не пропустили ни одного значительного направления.

Считаем своим долгом отметить следующее. Нас удручает существующая в современной литературе по менеджменту склонность к популярным, самым последним модным веяниям. Это не только ущемляет замечательных старых авторов, но, что еще печальнее, оказывает плохую услугу читателям, которым зачастую вместо стоящих старых источников предлагают никудышные новинки. В предлагаемой вашему вниманию книге авторы постарались соблюсти баланс, объединить обзор эволюции взглядов на проблему и анализ последних научно-практических веяний. Мы убеждены, что игнорирование прошлого организации способно нанести непоправимый ущерб ее стратегическому развитию в будущем. То же верно и для темы стратегического управления в целом. Те, кто пренебрегает прошлым опытом, классическими работами, рискуют, как нам представляется, совершенно необоснованно. Время действует на лите-

ратуру по стратегическому менеджменту (и практику управления), как и на вино в бочонке: оно все расставляет на свои места и показывает, что чего стоит.

Пять «П» стратегии

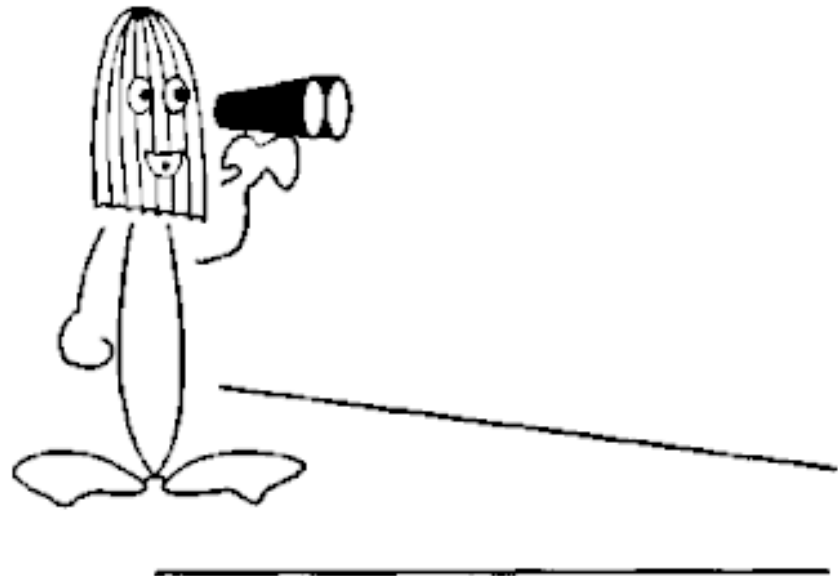
Слово «стратегия» давно завоевало популярность, современные менеджеры оперируют им свободно и с видимым удовольствием. Помимо прочего, у них оно обозначает высшее проявление управленческой деятельности. На протяжении двух последних десятилетий тема стратегий широко разрабатывается в научных исследованиях, а лекции по стратегическому менеджменту обычно венчают курс обучения в бизнес-школах. Слово «стратегия» – очень важное слово. Но что же оно в действительности означает?

Человеку свойственно определяться в понятиях. Во вступительных главах большинства стандартных учебников приводится примерно следующее определение стратегии: «Планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации» (Wright et al., 1992: 3). Поколения студентов покорно заучивали подобные определения, а потом использовали их при составлении тысяч отчетов для своих компаний. Мы не предлагаем какой-то одной простой дефиниции, но утверждаем, что стратегия (не говоря уже о десяти научных школах стратегий) требует нескольких – а именно пяти – определений (Mintzberg, 1987).

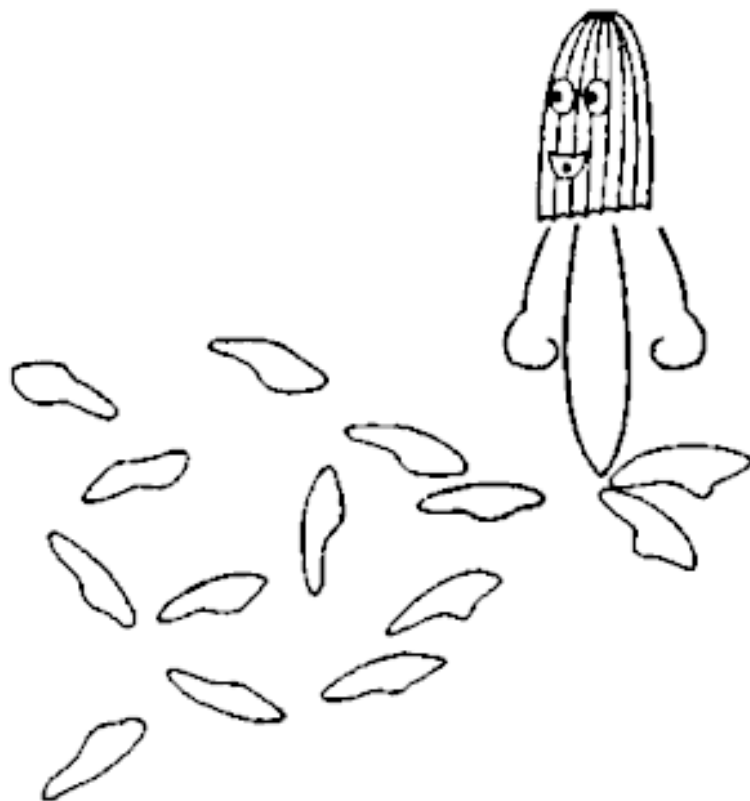
Попросите кого-нибудь объяснить, что такое стратегия, и почти наверняка услышите в ответ, что *стратегия есть план*, или нечто в этом роде – руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее. Затем попросите того же человека описать стратегию, которой последние пять лет *фактически* придерживается его (ее) организация или основной конкурент, – не декларируемые стратегические принципы, а реальное поведение. Большинство людей охотно ответят на ваш вопрос, совершенно не обращая внимания на тот факт, что их ответ существенно отличается от данного ими определения стратегии.

Получается, что «стратегия» принадлежит к тем словам, в которые мы, определяя их, вкладываем один смысл, а при употреблении – другой. *Стратегия – это принцип поведения* или следование некой модели поведения. Компания, неизменно поставляющая на рынок самые дорогие в отрасли товары, придерживается стратегии, именуемой обычно высокоэффективной, – подобно тому, как о человеке, берущемся за самые сложные задачи, говорят, что он следует стратегии высокого риска. На рис. 1.1 сопоставлены стратегия как план (предварительное прогнозирование) и стратегия как принцип поведения (с учетом поведения в прошлом).

Итак, обе формулировки совершенно равноправны: организации разрабатывают планы на будущее и выводят принципы поведения из своего прошлого. Одну мы назовем *намечаемой* (предначертанной, заранее планируемой) стратегией, а другую – *осуществляемой*. Возникает важный вопрос: всегда ли осуществляемая стратегия «вырастает» из намеченной? (Из опыта очевидно, что заранее разрабатываемые стратегии не всегда превращаются в реализуемые.)



Стратегия как план (намечаемая)



Стратегия как принцип поведения (осуществляемая)

Рис. 1.1. Стратегии — взгляд в будущее и прошлое

Ответ на этот вопрос несложен. Просто поинтересуйтесь у собеседников, с энтузиазмом описывающих свои (осуществляемые) стратегии, что стало с намеченными ими лет пять назад стратегиями. Кое-кто будет утверждать, что намеченные планы были не только полностью

выполнены, но и превышены. Позвольте нам усомниться в искренности такого ответа. Другие сообщают, что реальные стратегические действия не имели ничего общего с намеченными целями. Значит, их действия шли вразрез с принятой стратегией. Как показывает наш опыт, подавляющее большинство опрошенных дают промежуточный ответ – что-то осуществилось, а что-то нет. Они не отклонялись от намеченных целей, но и не лезли из кожи вон, чтобы достичь их. Помимо прочего, безупречное исполнение предполагает блестящее предвидение, не говоря уже о неподчинении непредвиденным обстоятельствам, хотя в любом деле бывают шероховатости. В реальном мире неизбежно присутствуют и прогнозирование, и необходимость адаптации.

Как показано на рис. 1.2, полностью реализованные намерения можно назвать хорошо продуманными стратегиями. Те же, что не реализовались вовсе, назовем *неосуществленными* стратегиями. К примеру, школа планирования признает обе эти категории, естественно, отдавая предпочтение первой. Но есть и третий случай, который мы называем *развивающейся* (спонтанная) стратегией, когда реализуется незапланированная модель поведения. Принимаемые шаги, один за другим, со временем выстраиваются в некую последовательность или принцип. Например, вместо того чтобы придерживаться стратегии (по плану) диверсификации, компания просто принимает единичные решения, продвигается шаг за шагом, «распробывая» рынок. Сначала она приобретает городскую гостиницу, затем ресторан, затем отель в курортной зоне, потом еще одну городскую гостиницу с рестораном, потом третью и т. д. до тех пор, пока не выстраивается новая стратегия диверсификации – городские гостиницы с ресторанами.

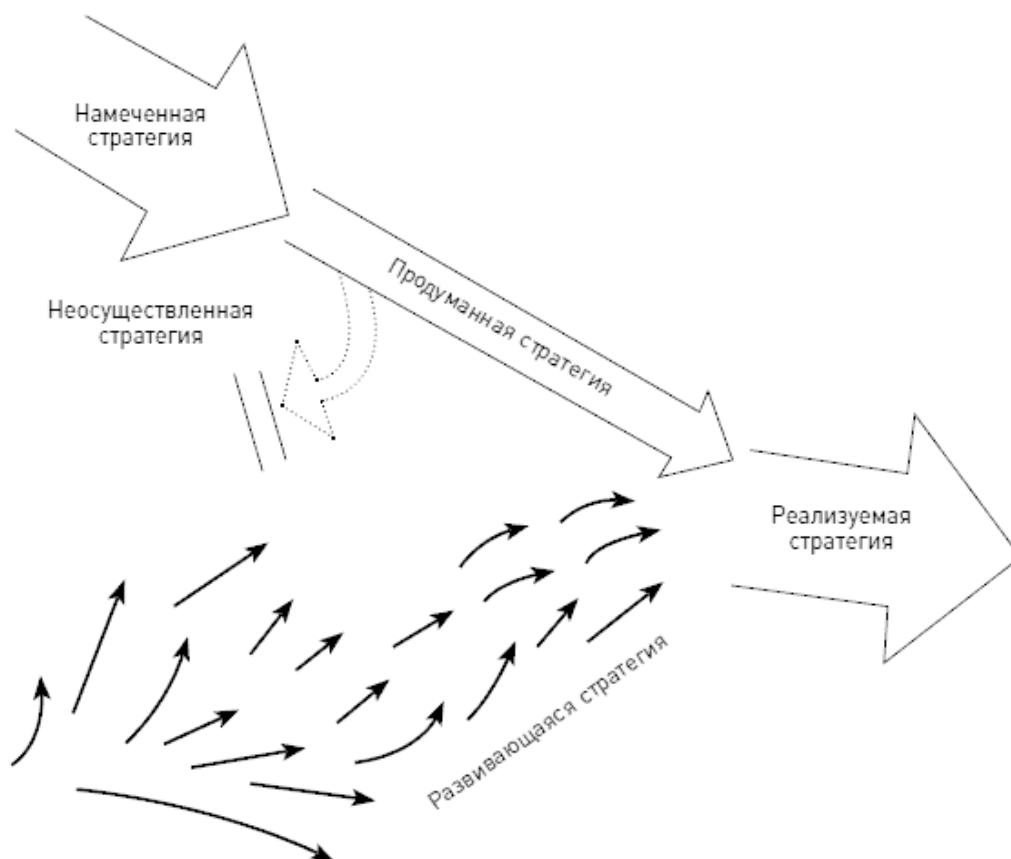


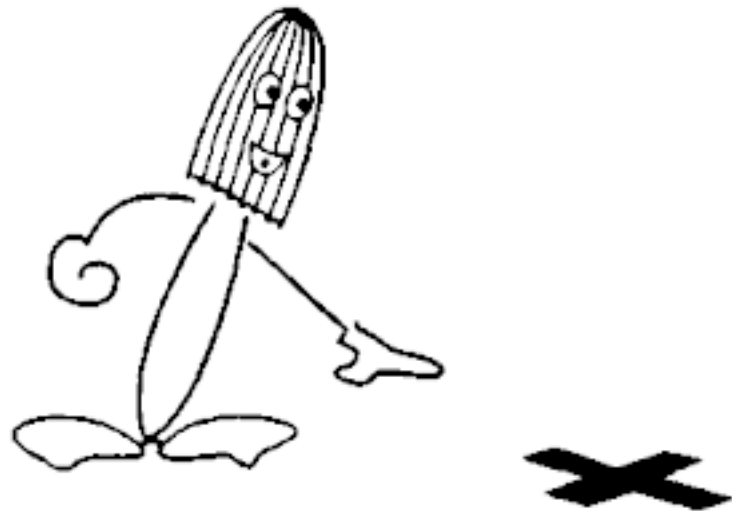
Рис. 1.2. Стратегии продуманные и развивающиеся

Итак, немногие из стратегий оказываются безупречно продуманными, если таковые вообще встречаются. Не менее редки исключительно новые стратегии. В первых не остается места обучению, во вторых отсутствует контроль. Любые существующие в реальном мире стратегии должны вмещать и то и другое: контроль и возможности для обучения. Иначе говоря, необходимо не только *формулировать* стратегии, но и *формировать*. К примеру, построение «зонтичной» стратегии подразумевает разработку глобального плана (выход в лидеры рынка), а деталями (когда, где, как) предполагается заниматься «в процессе». Таким образом, развивающиеся стратегии не обязательно плохи, а продуманные – не всегда хороши. Дальновидные стратеги умело совмещают оба вида стратегий. В таких людях особенно ценно сочетание способности предвидеть с умением реагировать на неожиданные обстоятельства.

К «плану» и «принципу поведения» можно добавить еще два начинающихся с буквы «п» слова. Несколько лет назад в сети ресторанов McDonald's был представлен новый продукт под названием Egg McMuffin – традиционный американский завтрак. Предполагалось, что новое предложение привлечет посетителей в рестораны McDonald's в утренние часы. Задавая людям вопрос, является ли Egg McMuffin стратегическим изменением для McDonald's, мы получим два варианта ответа: «Да, несомненно; новый продукт открыл компании доступ на рынок завтраков» и «Да бросьте, это все тот же хлам – в стиле McDonald's, только в новой упаковке». На наш взгляд, различия в ответах вызваны тем, как эти люди определяют для себя содержание стратегии.

Существует мнение, что *стратегия – это позиция*, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках, например продукта Egg McMuffin на рынке завтраков. Как не так давно вновь повторил М. Портер, «стратегия представляет собой создание – посредством разнообразных действий – уникальной и ценной позиции» (Porter, 1996: 68). Есть также мнение, что *стратегия – это перспектива*, т. е. основной способ действия организации (например, McDonald's), или, по незабвенному выражению П. Друкера, это «теория бизнеса» данной организации (Druker, 1970: 5; 1994). Как видно из рис. 1.3, стратегия как позиция – это взгляд *вниз*, на отметку «х», указывающую место встречи товара с покупателем, и *вовне* – на внешний рынок. С другой стороны, в качестве перспективы стратегия обращена *внутрь* — внутрь организации, точнее, в мысли стратегов, но одновременно и *вверх* — в большое будущее предприятия.

И вновь мы не можем отказаться ни от одного из двух определений. Успех Egg McMuffin зависит от того, в какой степени новая позиция соответствовала существующей перспективе McDonald's. Видимо, руководители компании хорошо понимают, что нельзя просто проигнорировать перспективу. Изменить позицию в рамках данной перспективы достаточно легко; а вот смена перспективы, даже при сохранении позиции, – другое дело. (Вам подтвердят это швейцарские часовщики, которым пришлось осваивать технологию производства кварцевых часов.)



Стратегия как позиция



Стратегия как перспектива

Рис. 1.3. Стратегии — взгляд вверх и вниз

Таким образом, мы имеем четыре разных определения стратегии. Пятое также довольно распространено: *стратегия — это ловкий прием, особый «маневр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента*. Представьте себе, как мальчишка перемахивает через забор, желая заманить другого — ужасного задиру — в свой двор, где прогуливается всегда готовый броситься на защиту хозяина доберман. Точно так же корпорация, преследуя цель произвести впечатление о своих грандиозных планах, объявляет о приобретении ряда земельных участков, а на самом деле она стремится заставить конкурента отказаться от строительства

нового завода. Реализуемая ею стратегия (как план, т. е. как осуществляемое намерение) предполагает исключительно оказание давления на конкурента, а не настоящее расширение, потому и рассматривается как прием.

Пять определений и десять школ. Как мы видим, связи между ними непостоянны, хотя у некоторых школ есть свои предпочтения: к примеру, план – у школы планирования, рыночная позиция – у школы позиционирования, перспектива – у школы предпринимательства, принцип поведения – у школы обучения, прием – отчасти – у школы власти.

Плюсы и минусы стратегии

Любая дискуссия о стратегии неизбежно заканчивается «вничью», потому что на каждое стратегическое преимущество найдется своя слабая сторона или недостаток.

1. «Стратегия задает направление».

Преимущество. Основной смысл стратегии – указывать организации надежный курс развития в существующих условиях.

Недостаток. Стратегический курс может, как шорами, заслонить потенциальные опасности. Следование заранее установленному курсу в незнакомой акватории – верный способ «повстречаться» с айсбергом. Направление имеет огромное значение, но иногда более целесообразно снизить скорость, замедлить ход, внимательно, но не очень далеко вглядываясь вперед, обращая внимание на то, что происходит по сторонам, чтобы в нужный момент изменить поведение.

2. «Стратегия координирует усилия».

Преимущество. Стратегия способствует координации деятельности. В отсутствие стратегии в организации воцаряется хаос, когда менеджмент «тянет воз» в разные стороны.

Недостаток. Чрезмерная координация прилагаемых усилий ведет к воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности. Принятая стратегия довлеет над организацией, пронизывая каждую ее клеточку.

3. «Стратегия характеризует организацию».

Преимущество. Стратегия отражает в общих чертах характер организации и демонстрирует ее отличительные особенности. Стратегия дает не только ключ к общему пониманию организации, но и удобную возможность разобраться в том, как она «ведет дела».

Недостаток. Определение организации через ее стратегию может оказаться слишком упрощенным, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность системы.

4. «Стратегия обеспечивает логику».

Преимущество. Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок. В этом смысле она сродни теории, упрощающей и объясняющей мир и облегчающей действие когнитивной структуры.

Недостаток. Ральф Уолдо Эмерсон сказал, что «глупая логика – это призрак, преследующий недалеких людей». Творчество не терпит последовательности – творец находит новые сочетания явлений, дотоле считавшихся несовместимыми. Любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность.

Когда мы твердо уверены в своих действиях, нам, как правило, удастся добиться очень высоких результатов. Именно в этом и состоит роль стратегии для организации: с ее принятием снимаются основные проблемы и люди, определившись в главном, вместо дискуссий о выборе наилучшего рынка обращают внимание на детали – выбор конкретных целей или сферы обслуживания клиентов. Даже высшие руководители должны уделять значительную часть своего рабочего времени управлению организацией в данном контексте; они не могут, просто не имеют права постоянно сомневаться.

Нередко со страниц книг перед нами предстает образ менеджера-стратега, такого мыслителя, вынашивающего грандиозные замыслы, в то время как забота о мелких деталях возлагается на кого-нибудь другого. Но обязанности руководителя большей частью заключаются именно в работе с деталями, хотя, конечно, и на высоком уровне. Он обязан использовать все доступные ему как главе организации средства для упрочения существующей перспективы (и «культуры»), развития контактов с целью получения важной информации, ведения переговоров и заключения соглашений для укрепления завоеванных позиций и т. п.

В данном случае проблема заключается в изменении с течением времени окружающих обстоятельств – внешняя среда дестабилизируется, исчезают привычные ниши, открываются новые возможности. Все, что в принятой стратегии было конструктивным и эффективным, со временем превращается чуть ли не в свою противоположность. Вот почему, несмотря на то что понятие стратегии ассоциируется со стабильностью, во множестве исследований упор делается как раз на изменения. Но хотя формулы стратегических изменений выводятся с легкостью, управление ими, особенно когда перемены предполагают новые перспективы, является весьма трудным делом. Само содействие реализации стратегии и основной ее функции – защите сотрудников организации от раздоров – предполагает их способность реагировать на изменения во внешней среде. Иными словами, трансформация обходится очень дорого, особенно когда речь идет не просто о модернизации устаревшего оборудования, а о переменах в привычном образе мыслей. Как интеллектуальные конструкции стратегии порой весьма затрудняют руководству организации осознание того факта, что его взгляды и планы утратили актуальность. По нашему мнению, стратегии выполняют для организации ту же функцию, что шоры для лошадей: они не дают им сбиться с пути, но едва ли позволяют увидеть, что творится вокруг.

Все вышесказанное окончательно убеждает нас в жизненно важном значении для организации как наличия стратегии (и стратегического управления), так и ее отсутствия (см. вставку «Отсутствие стратегии как благо»).

Стратегический менеджмент как научная дисциплина

Стратегический менеджмент, подобно маркетингу и финансам, справедливо получил статус самостоятельной научной дисциплины. Выходят академические журналы по стратегическому управлению, действуют «клубы» стратегов, проводятся научные конференции. Начало исследований на эту тему принято относить к середине 1960-х гг., но иногда называют и 1951 г. – год выхода книги Уильяма Ньюмана. Но значительно раньше появились работы по военному стратегическому строительству (так, «выход из печати» знаменитого трактата о военном искусстве Сунь-Цзы относят к V в. до н. э.). С начала 1980-х гг. круг литературы по стратегическим процессам начал стремительно расширяться.

В учебных курсах по стратегическому менеджменту, как правило, освещаются рациональная и директивная стороны процесса (школы дизайна, планирования и позиционирования). Стратегический менеджмент представляется как циклический процесс, состоящий из трех отдельных, но последовательных фаз – формулирования, внедрения и контроля. Данный теоретический подход находит отражение и в практике работы плановых отделов коммерческих и государственных организаций и консультационных фирм.

Авторы предлагаемой вашему вниманию книги, отступая от традиционного подхода, стремятся «написать» более сбалансированную, но отражающую все существенные противоречия и разногласия картину стратегического менеджмента. Значительное место в ней уделяется нерациональным/непредписывающим школам. Представители некоторых из них весьма пессимистично оценивают возможность формального стратегического вмешательства. Мы нарушили баланс лишь в одном – в критической оценке различных школ. Господствующее положение в литературе и практике стратегического менеджмента совершенно незаслуженно принадлежит перспективным школам, в связи с чем мы считаем уместным более подробно остановиться на предлагаемых ими, зачастую принимаемых за непреложные истины идеях. Конечно, мы даем критический обзор всех десяти направлений, поскольку каждое из них имеет свои слабые стороны. Но когда человек находится на одном конце доски-качели, бесполезно пытаться ее уравновесить, устроившись посередине. Другими словами, баланс в критических комментариях будет способствовать сохранению общего неравновесия в литературе и практике стратегического управления.

Стратегические неудачи крупнейших корпораций во многом обусловлены и действиями «полчищ» выпускников бизнес-школ, прослушавших довольно поверхностный курс стратегического менеджмента. Авторы данной книги хотят показать своим читателям – студентам и менеджерам – весь спектр существующих точек зрения. Как заметил С. Харт, «самые преуспевающие фирмы в формировании своей стратегии используют различные, вплоть до прямо конкурирующих, теории. Такие компании могут в одно и то же время придерживаться жесткого плана и действовать по обстоятельствам, регулировать, контролировать действия сотрудников и допускать их участие в управлении, наделять их полномочиями, строить далекие планы и уделять внимание мелочам» (Hart, 1991: 121). Ф. С. Фицджеральд высказался еще более прямолинейно: «Интеллект проверяется способностью одновременно держать в уме две противоположные идеи и при этом действовать эффективно». Конечно, для того чтобы быть настоящим стратегом, умения принимать во внимание противоположные взгляды недостаточно, надо, как утверждает Дж.-К. Спендер, уметь синтезировать их (Spender, 1992). Так что, дорогой читатель, тебе придется одновременно «управляться» со всеми десятью точками зрения!

ОТСУТСТВИЕ СТРАТЕГИИ КАК БЛАГО

(Inkpen and Choudhury, 1995: 313–323)

● ...Отсутствие стратегии далеко не всегда является отрицательным фактором. <...> Продуманные действия способствуют повышению

гибкости организации и в отсутствие единой стратегии... Организации, характеризующиеся жесткой системой контроля, приверженностью к формальным процедурам и стремлением к постоянству, утрачивают способности к инновациям и экспериментам.

● Отсутствие стратегии недвусмысленно дает понять внутренним и внешним партнерам организации, что ее руководство не желает быть вовлеченным в формальные «церемонии» расходования ресурсов... Например, во множестве статей описывалось пренебрежение компании Nucor формальным планированием. Ее менеджмент полагается на согласованность действий на всех уровнях организации. У Nucor нет ни изложенного на бумаге стратегического плана, ни корпоративных целей, ни официальных программных заявлений. Отсутствие многих формальных элементов стратегии символизирует естественность и определенную свободу от бюрократии, которые Nucor стремится сохранить всеми силами.

● Отсутствие жесткой модели принятия стратегических решений – признак того, что в организации сохраняются факторы, которые при первом удобном случае превращают стратегию в догму, убивающую гибкость, способность к обучению и адаптации...

В области стратегического менеджмента такой синтез уже назрел. Как мы увидим далее, в отдельных случаях новейший опыт противоречит всем существующим школам. Казалось бы, это может внести сумятицу в наши умопостроения. В действительности рассматриваемые нами школы помогут увидеть, как в новейшей практике объединяются все важнейшие аспекты формирования стратегии. Мы восхищаемся достижениями многих современных менеджеров и иллюстрируем наше повествование, там, где это возможно, соответствующими примерами. Что ж, видимо, стратегическое управление подходит к порогу своего совершеннолетия.

Но синтез «вообще» невозможен. «Реакция» должна осуществляться в голове, твоей голове, читатель. Мы же со своей стороны обещаем всяческую помощь. Все знают, как выглядит слон, но как часто мы описываем его по частям! То же самое справедливо и для словесного описания: слова складываются в строчки, главы – в книгу.

Итак, мы начинаем!

Глава 2. Школа дизайна

Формирование стратегии как процесс осмысления

Этот чертов малый сидит здесь и ждет чего-нибудь «жареного» для своих кейсов.

Менеджер о студенте МВА Гарварда

Школа дизайна (проектирования, конструирования, моделирования), вне всяких сомнений, выражает наиболее влиятельную точку зрения на процесс построения стратегии. Ее ключевые идеи лежат в основе университетских курсов стратегического менеджмента и часто используются на практике. Профессора, консультанты и специалисты по планированию бесчисленное множество раз писали на доске во время занятий и совещаний придуманную сторонниками дизайн-школы знаменитую аббревиатуру SWOT, означающую оценку сил (Strengths) и слабостей (Weaknesses), возможностей (Opportunities) и угроз (Threats).

В общих чертах дизайн-школа (Design school) предлагает модель построения стратегии как попытки достижения совпадения или *соответствия* внутренних и внешних возможностей, или, цитируя известных ее представителей: «Экономическую стратегию следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде» (Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh and Porter, 1982: 164). Итак, девиз учителей, учеников и выпускников школы дизайна – «установление соответствия».

Сторонникам этой весьма авторитетной школы принадлежит большинство глубоко укоренившихся в стратегическом менеджменте постулатов. Но вполне правдоподобные на первый взгляд допущения на проверку нередко оказываются ошибочными. Мы хотим поставить их под сомнение отнюдь не с целью дискредитации школы, но для того, чтобы лучше понять *ее собственную* систему соответствий. Необходимо разобраться в первоисточниках ранних идей стратегического управления, почему они стали столь влиятельными, и какова – и заслуженная ли – их роль в современной теории стратегий.

Источники школы дизайна

Истоки школы моделирования восходят к двум вышедшим около 40 лет назад в Калифорнийском университете и Массачусетском технологическом институте книгам – «Руководство в администрировании» Ф. Селзника (*Selznick, 1957*) и «Стратегия и структура» А. Чандлера (*Chandler, 1962*). В частности, Ф. Селзник, который ввел понятие «отличительные компетенции» (*Selznick, 1957: 42–56*), говорит о необходимости привести в соответствие «внутреннее состояние» организации с «внешними ожиданиями» (67–74) и ратует за построение «политики в отношении социальной структуры организации» (91–107) или «внедрение». А. Чандлер, в свою очередь, сформулировал позицию школы относительно бизнес-стратегии и ее взаимосвязи со структурой организации.

Но наиболее сильным импульсом к развитию школы дизайна стали деятельность группы высшего менеджмента Гарвардского университета и появление на свет в 1965 г. подготовленного ею базового учебника «Политика бизнеса» (*Business Policy: Text and Cases*, цит. выше, *Learned, Christensen, Andrews and Guth*). За короткое время он стал наиболее популярным пособием по бизнес-стратегиям, а также основным источником, в котором нашли отражение идеи приверженцев дизайн-школы. Теоретическая часть книги вышла из-под пера К. Эндрюса (см. также *Andrews, 1987*) и содержит наиболее четкое выражение позиций школы. К началу 1980-х гг. этот учебник оставался одной из немногих работ, в которой идеи школы дизайна были представлены в чистом виде. Другие авторы склонялись к более сложным, характерным для школ планирования и позиционирования, толкованиям.

Поэтому в качестве основного источника идей школы дизайна мы используем текст К. Эндрюса (по изд. *Christensen et al., 1982* и далее в этой главе ссылаемся, если не указано иное, именно на это издание). В дальнейшем вы убедитесь, что в определенном смысле гарвардская группа следовала своей собственной стратегии (очевидно прямое соответствие между ее взглядами на формирование стратегии и излюбленным педагогическим приемом) – обучению на кейсах.

Основная модель дизайн-школы

Наше описание основной модели школы дизайна (повторяющее описание К. Эндрюса (187), но с некоторыми дополнительными элементами) представлено на рис. 2.1. Судя по тому, какое внимание уделено этому в тексте К. Эндрюса, автор делает основной акцент на оценку внешних и внутренних ситуаций. К первым относятся существующие во внешнем окружении угрозы и возможности, ко вторым – сильные и слабые стороны организации. (На каждой из этих категорий К. Эндрюс останавливается не слишком подробно, да и сам его текст занимает в издании 1982 г. всего 114 страниц, тогда как остальные 724 посвящены анализу конкретных примеров.) Что касается внешней оценки, то помимо 12-страничной вставки из работы М. Портера (*Porter*, 1980, принадлежащей к школе позиционирования), в этом издании восемь страниц посвящено технологическим, экономическим, социальным и политическим аспектам внешней среды компании и кратко обсуждаются проблемы прогнозирования, поиска и анализа данных. К. Эндрюс завершает свои рассуждения вопросами «Какова основная структура отрасли, в которой действует фирма?» и «В чем состоит влияние прогнозируемых изменений социального, политического и макроэкономического контекстов на отрасль или фирму?».

Говоря о внутренней оценке, К. Эндрюс затрагивает широкий круг проблем, таких, например, как трудности «для организаций и для людей дифференцирования самих себя» (183) и идеи о том, что «надежнее полагаться на приобретенный на рынке опыт работы, чем на свойственные человеку периодические необъяснимые приливы силы» (185). Данные положения созвучны основным идеям работы Ф. Селзника: «В организации устанавливаются обязательные правила относительно способов действия и реагирования», естественно, «характерные» именно для этой организации (*Selznick*, 1957: 67).

Весьма важное для формирования стратегии значение имеют два других фактора (см. рис. 2.1). Первый – организационные ценности, или ценности менеджмента, т. е. убеждения и предпочтения индивидов, формально возглавляющих организацию. Второй – социальная ответственность, в частности моральные устои общества, в котором функционирует организация, во всяком случае представление о них руководства фирмы. Однако большинство представляющих школу дизайна авторов, за исключением Ф. Селзника (*Selznick*, 1957), не придают особого значения ценностям и морали. К примеру, К. Эндрюс посвятил им следующие за рассуждениями о внешних и внутренних оценках две маленькие главки.

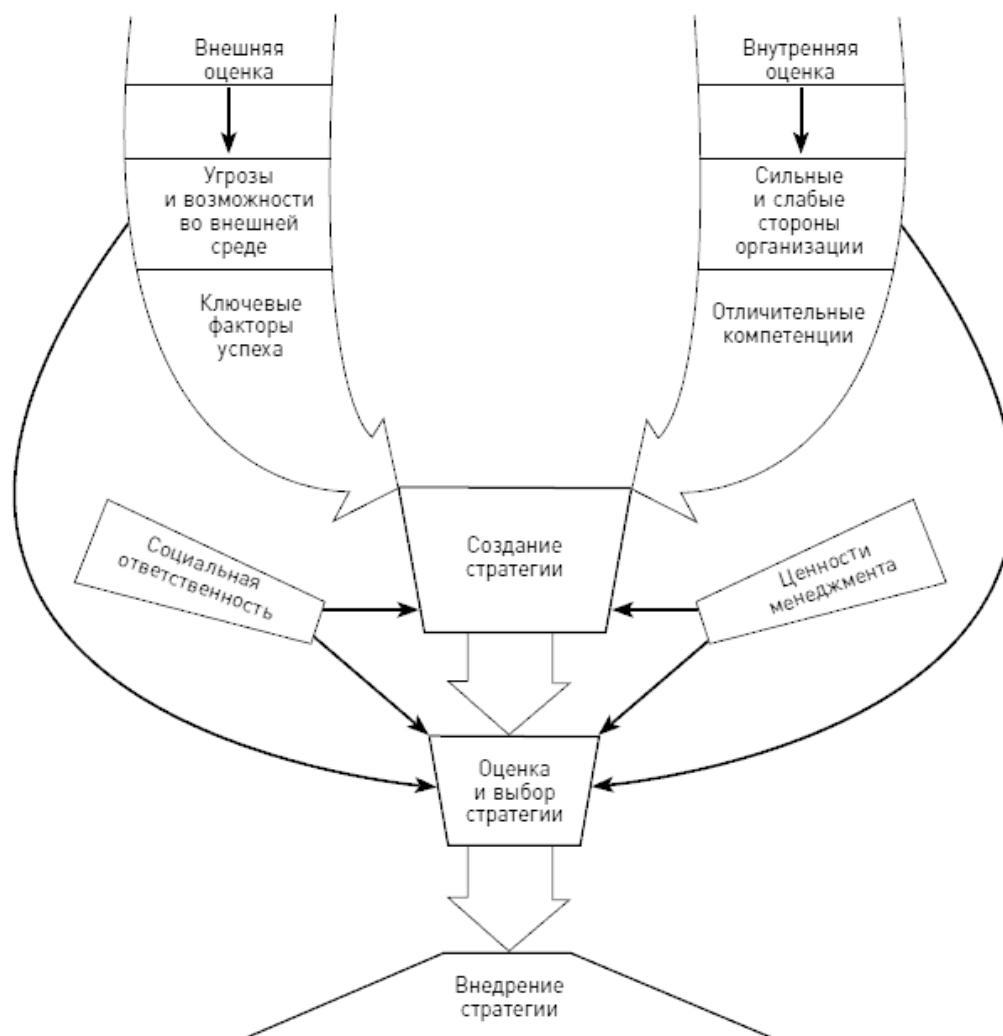


Рис. 2.1. Основная модель дизайн-школы

Что же до фактического развития стратегии, об этом сторонниками школы моделирования написано очень немного, акцент делается на том, что этот процесс, по словам К. Эндрюса, есть «творческий акт» (186).

Вслед за определением альтернативных стратегий в рассматриваемой нами модели следует этап их всесторонней оценки и выбора оптимальной стратегии. Иными словами, предполагается, что менеджмент компании заранее разработал несколько альтернативных стратегий, из которых после соответствующей оценки необходимо выбрать какую-то одну (105, 109). Р. Румельт из гарвардской группы генерального менеджмента предложил лучшую, на наш взгляд, систему оценки стратегий: *последовательность*: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ; *согласованность*: стратегия должна предлагать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней важные изменения; *преимущество*: стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и/или поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности; *осуществимость*: стратегия не должна предполагать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем (Rumelt, 1997).

Наконец, практически во всех публикациях приверженцев школы дизайна поясняется, что за одобрением стратегии следует ее осуществление. На рис. 2.1 реализация стратегии схематически представлена как развертывание ее формулировки. Это означает, что после при-

званной сузить выбор стратегии оценки процесс вновь расширяется, поскольку ее внедрение требует активного участия всех уровней организации. Любопытно, что реализация стратегии – практически единственный вопрос, в котором К. Эндрюс позволяет себе быть конкретным: он перечисляет двенадцать шагов процесса осуществления (список занимает значительную часть его текста), включив туда многие необсуждавшиеся при рассмотрении процесса формирования стратегии.

Несмотря на то что, как мы увидим, стратегический менеджмент как наука включает в себя несколько направлений, в большинстве стандартных учебников в качестве отправной используется модель SWOT. В табл. 2.1 и 2.2 представлены основные принципы внутреннего и внешнего подходов в том виде, в каком они предложены в одном из подобных пособий. Аналогично, несмотря на ту оценку, которую они дают новым методам, многие консультанты по стратегическому процессу опять-таки продолжают опираться на модель SWOT и другие понятия школы дизайна. Когда в 1980-х гг. голоса сторонников школы планирования немного поутихли, теоретики и практики вновь «заговорили» на языке дизайн-школы. Например, использовавшийся консультационной фирмой Кернер-Трегое термин «закон экономии» есть почти прямая цитата из книги К. Эндрюса: «...следуйте стратегиям ясным, простым и конкретным» (Tregoe and Tobia, 1990: 16–17).

Таблица 2.1. Внешние переменные

1. Социальные изменения Изменение предпочтений потребителей — влияет на потребительский спрос и дизайн товаров. Демографические тенденции — влияют на распределение, потребительский спрос и дизайн товаров
2. Государственные изменения Новые законы — влияют на цены. Новые приоритеты — влияют на инвестиции, товары, спрос
3. Экономические изменения Процентные ставки — влияют на расширение производства, стоимость обязательств. Валютный курс — влияет на внутренний и внешний спрос, прибыли. Изменения фактического личного дохода — влияют на спрос
4. Конкурентные изменения Освоение новых технологий — влияет на ценовые позиции, качество продукта. Появление новых конкурентов — влияет на цены, доли рынка, маржу прибыли. Изменение цен — влияет на долю рынка, маржу прибыли. Появление новых продуктов — влияет на потребительский спрос, рекламные расходы
5. Изменения в сфере поставок Изменение материальных затрат — влияет на цены, потребительский спрос, маржу прибыли. Изменение в поставках — влияет на производственные процессы, требования к капиталовложениям. Изменение числа поставщиков — влияет на издержки, доступность товаров
6. Изменения на рынке Появление новых способов использования продуктов — влияет на потребительский спрос, использование производственных мощностей. Появление новых рынков — влияет на каналы распределения, спрос, использование производственных мощностей. Устаревание продуктов — влияет на цены, спрос, использование производственных мощностей. Источник: Power et al., 1986: 38.

Таблица 2.2. Сильные и слабые стороны

1. Маркетинг Качество продукта Количество товарных линий Дифференцирование товара Доля рынка Ценовая политика Каналы распределения Программы стимулирования сбыта Обслуживание клиента Маркетинговые исследования Реклама Торговые представители	5. Операции Контроль за сырьем Производственные мощности Структура производственных издержек Оборудование Управление материально-техническими запасами Контроль качества Эффективность использования энергии
2. Исследования и разработки Опытно-конструкторские разработки продукта Научно-исследовательские разработки процесса Мощности опытного производства	6. Финансы Финансовый леверидж Операционный леверидж Коэффициенты бухгалтерского баланса Отношения с заинтересованными группами Налоговая ситуация
3. Управленческая информационная система Скорость и быстрота реакции Качество текущей информации Распространяемость Ориентированность на пользователя	7. Человеческие ресурсы Потенциал служащих Система управления персоналом Текучесть кадров Нравственный облик служащих Повышение квалификации сотрудников
4. Управленческая команда Квалификация Общность ценностей Командный дух Опыт Координация деятельности	

Источник: Power et al., 1986: 37.

По нашему мнению, в течение всего прошедшего со дня ее основания времени развивалась не столько сама школа дизайна, сколько, используя ее «корневую систему», вытягивались вверх «побеги» других теоретических направлений стратегического менеджмента. Иначе говоря, некоторые ее идеи разрабатывались на базе принципиально иных допущений относительно стратегического процесса (зачастую, как мы увидим, противоположных убеждениям К. Эндрюса). Мы имеем в виду, в частности, формализм школы планирования, анализ школы позиционирования, адаптивность школы обучения.

Посылки школы дизайна

Идеи дизайн-школы базируются на ряде посылок – и вполне очевидных, и тех, которые никак нельзя признать таковыми. Семь из них представлены ниже (наряду с соответствующими цитатами из текста К. Эндрюса, *Christensen et al.*, 1982, Гарвардский текст).

1. *Формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления* (94, 543). Действие должно исходить из разума: эффективные стратегии создаются в ходе напряженного и жестко контролируемого мыслительного процесса. В одной из работ К. Эндрюс пишет, к примеру, что менеджеры «знают, над чем они в действительности работают», только в том случае, если они разрабатывают максимально «обдуманную» стратегию (*Andrews*, 1981a: 24). В этом смысле построение стратегии – не врожденное, а приобретенное или интуитивное умение, которому необходимо обучаться (6).

2. *Ответственность за контроль над стратегическим процессом и его сознательный характер возлагается на руководителя, который и является стратегом* (3, 19, 545). В конечном счете школа дизайна признает единственного стратега, которым выступает располагающийся на вершине организационной пирамиды руководитель. Таким образом, К. Эндрюс «привязывает» весь стратегический процесс к воззрениям «исполнительного или генерального директора» (3). Один из параграфов его книги называется «Президент как архитектор успеха организации». Согласно характеристике Р. Хэйеса, «командно-управленческая система возлагает принятие всех важнейших решений на высшее руководство, которое навязывает их организации и контролирует их исполнение через сложные системы планирования, поручений и регулирования» (*Hayes*, 1985: 117). Такая постановка вопроса не только предполагает, что все остальные члены организации исполняют в разработке стратегии лишь подчиненные роли, но и не допускает участия в процессе людей со стороны (за исключением членов совета директоров, обязанных, по К. Эндрюсу, оценивать предложенные стратегии [*Andrews*, 1980, 1981a, b]). В действительности речь идет лишь об одном из аспектов связанной с позицией школы дизайна более сложной проблемы, когда внешнему окружению отводится второстепенная роль (с ним приходится считаться, но можно почти не взаимодействовать).

3. *Модель построения стратегии должна оставаться достаточно простой и неформальной*. Во вводной части гарвардского учебника К. Эндрюс пишет, что «идея корпоративной стратегии представляет собой не более чем теоретическую разработку специалиста в данной отрасли, нечто вроде концептуальной схемы» (14). В основе этой позиции лежит фундаментальное убеждение в том, что тщательная проработка и формализация – сама суть модели стратегического процесса. Данное положение согласуется с предыдущим: единственный способ контролировать процесс силами одного человека, одного ума – сохранять его максимально простым (182). Однако следование данному положению, равно как и первому, требует от К. Эндрюса на протяжении всего текста проводить тонкое различие между интуитивным подходом и формальным анализом – принцип, который характеризуется им как «акт вынесения суждения» (108). В этом состоит отличие школы дизайна от школы предпринимательства, с одной стороны, и школ планирования и позиционирования – с другой.

4. *Стратегия должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования* (187). Как уже упоминалось, разработка стратегии основывается не на общих для всех случаев переменных, а на требованиях конкретной ситуации. Как следствие, школа дизайна практически не затрагивает содержания стратегии, внимание ее сторонников концентрируется на процессе разработки, который должен быть прежде всего «творческим актом» (186), основанным на отличительных компетенциях.

5. *Процесс моделирования считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива*, В школе дизайна практически не обсуждаются проблемы новых; неожиданно

развивающихся стратегий и метод последовательного прироста, который предполагает продолжение «формулирования» стратегии в течение и после ее «внедрения». Предполагается наличие цельной картины – общей стратегии, основной концепции ведения бизнеса. Таким образом, перед нами не дарвиновский взгляд на формирование стратегии, а библейская версия стратегии как принципиальной концепции, окончательного выбора. Стратегия предстает как перспектива, к определенному моменту времени полностью сформированная и готовая «к употреблению».

6. *Чтобы оставаться простой, стратегия должна быть точно определенной* (105–106). Подобно другим представителям школы, К. Эндрюс полагает, что стратегия должна быть ясной для того, кто ее создает и, если это вообще возможно, четко сформулированной, чтобы остальные члены организации могли понять ее. Отсюда следует, что она должна оставаться достаточно простой. «Простота – сущность высокого искусства, – пишет К. Эндрюс. – Стратегическая концепция привносит простоту в сложный мир организации» (554).

7. *Только после того, как уникальная, созревшая, ясная и простая стратегия окончательно сформулирована, начинается процесс ее внедрения.* Мы уже отмечали, что школа дизайна четко разграничивает формулирование стратегии и ее осуществление. Ее представители отделяют размышление от действия в полном соответствии с классическими представлениями о рациональности (оценка, следующее за ней предписание, а затем действие). Центральным пунктом такого разделения является допущение о том, что структура должна логически вытекать из стратегии. Вероятно, предполагается, что формулирование новой стратегии всякий раз требует пересмотра структуры и всех остальных аспектов организации. Согласно К. Эндрюсу, «до тех пор, пока у нас нет стратегии, мы не имеем возможности точно определить адекватную структуру» (551).

Возможно ли охарактеризовать суть школы дизайна с помощью одного-единственного образа? Им может стать известная фотография Т. Уотсона-старшего (основателя компании IBM): серьезный благообразный джентльмен сидит под плакатом с надписью «ДУМАЙ». В конце 1940-х гг. каждый из нескольких тысяч служащих IBM получил по экземпляру этой фотографии.

Критика дизайн-школы

Как правило, стратегия, «помещающая» организацию в некую нишу, ограничивает собственную перспективу. Похоже, именно это и произошло со школой дизайна (не говоря уже обо всех других) в том, что касается процесса формирования стратегии. Мы уже высказали мысль о том, что допущения, на которых строится рассматриваемая модель, не оставляют места некоторым важным аспектам формирования стратегии: последовательное развитие (приращение) и появление новой стратегии, влияние существующей структуры на стратегию и полноценное участие в процессе помимо глав организации других действующих лиц. Наш более подробный анализ указанных недостатков призван показать, что они резко сужают перспективы школы дизайна.

Прежде всего следует сделать одно замечание. В ответ на критику сторонники школы дизайна могут возразить, что мы толкуем их положения слишком буквально, что представляется методологически неверным критически разбирать предложенную *модель* (т. е. конкретную последовательность предписанных шагов), поскольку она является лишь некоей *концептуальной основой*. Однако наша критика затрагивает не столько саму модель, сколько те предположения, на которых она строится: центральная роль в формировании стратегии сознательных размышлений, уверенности, что такие интеллектуальные усилия обязательно должны предшествовать действиям и, соответственно, что организация должна отделять работу «мыслителей» от работы «деятелей». Некоторая пространность критики объясняется тем влиянием, которое школа дизайна оказывала – и оказывает до сих пор – на исследования и практику стратегического управления, и прежде всего на школы планирования и позиционирования.

ОЦЕНКА СИЛ И СЛАБОСТЕЙ: ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ. Наши комментарии вращаются вокруг одной главной темы: школа дизайна утверждает независимость мышления от действия, полагает формирование стратегии процессом не столько *обучения*, сколько осмысления. Наиболее ярко это проявляется на фундаментальном этапе стратегического процесса в ходе оценки сильных и слабых сторон организации.

Как организация *узнает* о своей силе и слабости? Школа дизайна дает четкий ответ – из обсуждений, оценки и анализа; другими словами, в процессе сознательных размышлений – устных или письменных. Представьте себе собравшихся за столом руководителей организации, обсуждающих сильные стороны и недостатки организации, ее отличительные компетенции, – ну чем не студенты во время семинара? Определившись с тем, что представляет собой их организация, руководители готовы приступить к моделированию стратегий.

Но насколько отчетливо осознает свои компетенции сама организация? Возможно ли определение компетенций вне контекста, времени, конкретных задач? Иначе говоря, может ли организация быть уверенной в своих силах, не подвергая их проверке?

Каждое стратегическое изменение предполагает некий новый опыт, шаг и неизвестное, определенный риск. Поэтому ни одна организация не может знать заранее, чем обернутся ее компетенции – силой или слабостью. Руководители некой сети супермаркетов, проводившие курс на диверсификацию, с удивлением обнаружили, что в противоположность их ожиданиям магазины, специализирующиеся на торговле уцененными товарами, плохо сочетаются со специализацией супермаркетов на продаже продуктов питания – в отличие от кафе быстрого обслуживания, работающих на первый взгляд совершенно в другом направлении. Как оказалось, родство супермаркетов с магазинами, торгующими уцененными товарами, – способы выкладки товаров, оплаты покупок, система самообслуживания – подавляется тонкими различиями в принципах организации продаж (стиль, устаревшие товары и т. п.). С другой стороны, в так не похожих на супермаркеты кафе быстрого обслуживания через эффективную цепь предприятий реализуются простые, скоропортящиеся, рассчитанные на массового поку-

пателя продукты – практически так же, как и в сфере торговли через супермаркеты (*Mintzberg and Waters, 1982*).

Вопрос, которому мы придаем особое значение, звучит следующим образом: могла ли фирма знать об этом наперед? Понимание того, «что представляет собой та сфера бизнеса, в которой мы действуем», требует не только умозрительных построений, но и их практической проверки, приобретения определенного опыта. А заключение, к которому вы, вероятнее всего, придете после таких процедур, состоит в том, что преимущества часто не так велики, а недостатки – намного серьезнее, чем ожидалось.

Опыт, который как никакой другой со всей очевидностью доказывает правильность этого вывода, – попытки компаний расширить свою деятельность посредством приобретения других фирм. Естественно, ни одна организация не решится на подобный шаг без предварительной оценки всех «за» и «против». Но, как свидетельствуют многочисленные публикации в прессе и специальные исследования, диверсификация – это прежде всего процесс обучения, в ходе которого компания-покупатель, прежде чем она придет к пониманию того, в чем же состоит настоящая выгода сделки, непременно наделает множество ошибок (см., например, *Miles, 1982; Quinn, 1980a: 28*).

СТРУКТУРА СЛЕДУЕТ ЗА СТРАТЕГИЕЙ... КАК ЛЕВАЯ НОГА ЗА ПРАВОЙ. Дизайн-школа вслед за А. Чандлером (*Chandler, 1962*) постулирует, что структура должна вытекать из стратегии и ею определяться. Но можно ли просто взять и произвести в связи с изменением стратегии «чистку» организации? Ведь у организации есть прошлое, равно как и определенное окружение, и структура составляет важную часть ее истории. Утверждение о том, что стратегия должна предшествовать структуре и превосходить ее по важности, равноценно положению о преимуществе стратегии перед «внедренным» в структуру производственным потенциалом организации. (Согласно модели школы дизайна (рис. 2.1), в процессе разработки стратегии данные о потенциале организации являются исходными.) Конечно, структура обладает определенной гибкостью, но ее изменение по мановению руки директора организации, в голове которого роятся замыслы новой стратегии, едва ли возможно. Подобные заблуждения стали основной причиной фиаско многих организаций. Стратегические фантазии, которым так способствует удобное положение в уютном кресле (вместо того, чтобы сосредоточиться на продажах реальных товаров реальным клиентам), – весьма опасное занятие!

Таким образом, мы приходим к выводу, что структура следует за стратегией так же, как при ходьбе левая нога следует за правой. И разработка стратегии, и дизайн структуры поддерживают организацию и друг друга. Они одновременно предшествуют и следуют друг другу, за исключением тех моментов, когда они развиваются параллельно в моменты резкого перехода организации на новые позиции. Построение стратегии есть комплексная система, а не некая произвольная последовательность.

ТОЧНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ: УТРАТА ГИБКОСТИ. Рассматриваемая модель требует четкого определения разрабатываемых стратегий. Отсутствие четкости считается свидетельством непродуманности стратегии или наличия неких политических мотивов. Но мы можем привести и другие, более важные соображения нецелесообразности четких формулировок стратегии, которые опрокидывают фундаментальные допущения школы дизайна.

Для того чтобы точно определить стратегию, ее создатель должен с уверенностью знать, в каком направлении он планирует начать движение. Но ведь организациям приходится сталкиваться и с неопределенными ситуациями. Как прикажете организации «справляться с изменчивым окружением», если ее «стратегия [до конца] известна» (*Andrews, 1981a: 24*)?

По нашему мнению, организация должна функционировать не только *согласно* стратегии, но и *во время* формирования стратегии, и этот период может быть достаточно продолжительным. Как отмечает Дж. Б. Куинн, «руководителю не под силу так управлять внутренними решениями, внешними обстоятельствами, взаимоотношениями между людьми, техническими

и информационными требованиями, действиями умных противников, чтобы все эти факторы сошлись как задумано, в точно определенный момент» (Quinn, 1978:17). В периоды нестабильности опасным является не отсутствие четкой стратегии, а, напротив, «априорное замыкание».

Опасностями четкого определения стратегии нельзя пренебрегать и в условиях относительной стабильности. Точные стратегии ограничивают поле зрения, указывая исключительно на главное направление, и могут помешать осуществить стратегические изменения (когда возникнет такая необходимость). Иначе говоря, стратег может быть уверен в чем-то на время, но никак не навсегда. Чем точнее определена стратегия, тем глубже она проникает в организацию и умы своих создателей, превращаясь в привычку. Экспериментами в области когнитивной психологии доказано, что четкое определение стратегии – когда человек говорит о том, что он собирается поступить так-то и так-то в любом случае, – блокирует саму же стратегию, вызывая сопротивление последующим изменениям (Kiesler, 1971).

Конечно, часто в целях обеспечения координации, поддержки, в исследовательских целях необходимо, чтобы стратегии были четко определены. Важно другое: когда нужна точность? В какой степени? Когда необходимость в ней отсутствует? Школа дизайна даже не ставит эти вопросы.

ОТДЕЛЕНИЕ ФОРМУЛИРОВАНИЯ ОТ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ: ОТРЫВ МЫШЛЕНИЯ ОТ ДЕЙСТВИЙ. Дихотомия формулирование-осуществление – центральное положение школы дизайна, определяющее общие основы разработки стратегии. Такое разделение весьма удобно для обучения на конкретных примерах, когда студенты предлагают любые, пусть даже неосуществимые в принципе решения. Пролистав перед семинаром двадцать страниц о положении дел в компании, они должны в течение двух академических часов оценить внешнюю среду, определить ключевые компетенции, набросать несколько вариантов стратегий и, обсудив их, выбрать лучший. Как утверждает один из самых известных сторонников обучения на конкретных примерах и руководитель коллектива авторов гарвардского учебника, «посредством выполнения упражнений на тему построения стратегий», посредством «аналитических занятий», в которых «основное внимание уделяется отбору и упорядочиванию данных», студенты учатся задавать «критические для конкретной ситуации вопросы» (К. Кристенсен в изд. Christensen et al., 1982: ix – x).

Но как может ознакомившийся с кратким резюме о деятельности компании студент, ни разу не видевший ее товаров, не говоривший с ее клиентами, ни разу не побывавший на ее заводах, с уверенностью рассуждать обо всех этих вещах? Относятся ли эти знания к данным, на основе которых строятся «критические вопросы»?

Метод обучения на кейсах призван привнести в учебную аудиторию богатый практический опыт. Примеры, несомненно, полезны как иллюстрации неких рассуждений, но использовать их как готовые рецепты для обучения тому, как *следует* разрабатывать стратегии, весьма опасно. Если обучение оставило у менеджера впечатление, что он способен, не выходя из кабинета, обложившись документами, за пару часов предложить стратегию, *формулируя* то, что другие должны *осуществить*, – это весьма сомнительная услуга и управленцу, и организации, в которой он работает. Единственный плод подобных интеллектуальных потуг – самая поверхностная стратегия, способная нанести немалый вред стержневым компетенциям организации.

Вот как определял свой подход к военной стратегии в бытность свою министром обороны США Р. Макнамара: «Прежде всего мы должны определить, какой будет наша внешняя политика, сформулировать военную стратегию, в соответствии с которой будет строиться наша политика, а затем следует создать такую военную силу, с помощью которой можно успешно реализовать эту стратегию» (цит. по Smalter and Ruggles, 1966: 70). Именно так он и действовал во Вьетнаме, одержимый мыслью «строго логически и аналитически отбирать и упорядочивать данные». И результаты не замедлили сказаться. Несостоятельность подхода Р. Макнамары особенно четко проявилась на рисовых полях Вьетнама.

Школа дизайна предлагает весьма удобный механизм создания стратегий, который широко используется в том числе и в сфере бизнес-консультирования. Ее представители убеждены, что «зашедший» в организацию консультант (совсем как студент в аудитории) легко осуществит SWOT-анализ: «Формулирование стратегии занимает не более четырех-пяти рабочих дней, анализ и модернизация стратегии – двух или трех дней» (*Tregoe and Zimmerman, 1980: 120*). Действительно, консультант вряд ли заработает на «масло» к хлебу, если будет честно говорить клиентам: «Для нас разработка *вашей* стратегии – очень сложная задача. Именно вы должны осознать, в чем заключаются отличительные компетенции вашей компании. Вам необходимо вникать во все детали; приобретать опыт; привлекать к сотрудничеству специалистов в разных областях. Только так постепенно вы разработаете эффективную стратегию. Никто не сможет сделать этого за вас».

Действительность – та действительность, которая отражена в обзоре Т. Хилла и Р. Вестбрука, – выглядит иначе (*Hill and Westbrook, 1997*). Исследователи обнаружили, что из 50 рассматриваемых ими компаний «20, включая консультационные фирмы, пользовались схемой SWOT». Тем не менее «ни одна из этих компаний не воспользовалась полученными в ходе SWOT-анализа результатами на последующих стадиях стратегического процесса» (1997: 46). Отсюда и выбор заголовка для статьи: «SWOT-анализ: пора бы вспомнить о продукте!»

В самом ли деле принцип «сначала подумай, потом сделай» является наилучшим для построения стратегии, особенно в тех случаях, когда «мыслители» находятся на вершине воображаемой «иерархии», или, что еще хуже, приходят со стороны в качестве консультантов, а «деятели», расположенные внизу пирамиды, корпят над ее осуществлением? Насколько организации необходимо опираться на «подвижника и инициатора» – влиятельного руководителя с хорошим базовым образованием? Мы убеждены, что ни к чему не привязанные умопостроения могут нанести невосполнимый ущерб практической работе.

Если дизайн-школа поощряет руководителей к упрощению стратегического процесса, если ее приверженцы настаивают на возможности разработки стратегии на основе «краткого конспекта» о деятельности компании, если они отрицают, что формирование стратегии есть долгий, тонкий и сложный процесс обучения, если школа поощряет менеджеров разделять мышление и действия, поощряет их к кабинетному затворничеству, то в этом и следует искать корень проблем, с которыми сталкиваются многие современные организации. Как писал в статье «Миф об образованном менеджере» С. Ливингстон, профессор Гарвардского университета и критик метода обучения на кейсах, образование в сфере управления «выдает на-гора» менеджеров, которых «не научили учиться на практическом опыте» (*Livingston, 1971: 83, 89*).

В статье, посвященной проблемам функционирования традиционных военных организаций, М. Фельд привлекает наше внимание к отличиям между наделенными полномочиями составлять планы и контролировать их исполнение штабными офицерами и обладающими значительным опытом ведения боевых действий, но лишь исполняющими полученные свыше приказы командирами частей и подразделений (*Feld, 1959*). Данное различие «базируется на допущении, что положение [штабных офицеров] позволяет им постоянно быть в курсе происходящего в армии в целом... [и] поддерживается иерархической структурой военной организации» (22).

Фундаментальным для разделения процессов формулирования и реализации стратегии является допущение о возможности сбора и передачи «наверх» практически без потерь и искажений всех необходимых данных. Но как часто эта посылка не срабатывает, а тщательно разработанные стратегии терпят фиаско!

БЛИЗОРУКОСТЬ «МАРКЕТИНГОВОЙ МИОПИИ»

(*Mintzberg, 1994: 279–281*)

В 1960 г. Т. Левитт, профессор маркетинга Гарвардской школы бизнеса, опубликовал свою знаменитую статью «Маркетинговая миопия» (миопия

– близорукость). Наверное, нет ни одного менеджера или специалиста по планированию, который не был бы знаком с поднятой в ней темой.

По мнению Т. Левитта, фирмы должны определять себя исходя из широкой отраслевой ориентации – «основной родовой потребности», пользуясь терминологией Ф. Котлера и Р. Сингха (*Kotler and Singh, 1981: 39*), – а не в узком смысле, по продукту или технологии. Излюбленные примеры Т. Левитта: железнодорожные компании должны рассматривать себя как часть транспортной системы, нефтеперерабатывающие – как часть энергетической отрасли.

Идея пришлась по душе руководителям компаний, которые взялись переопределяться «кто во что горазд» – к примеру, фирма-производитель шарикоподшипников обозначила свою миссию как «снижение трения». Еще с большим энтузиазмом ее восприняли в бизнес-школах. Чем же еще пробудить интерес студентов, как не высокими рассуждениями о том, что птицефабрики вносят вклад в обеспечение человечества энергией, а компании, специализирующиеся на сборе мусора, облагораживают нашу жизнь? К сожалению, все это не более чем упражнение для ума, которое хоть и помогает увидеть перспективы, в то же время отвлекает людей от земных забот – ошипывания кур и прессования отходов.

Нередко проблема заключается в непомерной амбициозности организации в отношении ее стратегических возможностей – в практически полной уверенности в их безграничности или по крайней мере высокой способности к адаптации. Так, Дж. Стайнер со всей серьезностью утверждает, что «производители кнутов для извозчиков могли оставаться на плаву, если бы определились как поставщики стартеров для транспортных средств» (*Steiner, 1979: 156*). Но на каком, скажите, основании им делать это? У этих продуктов нет ничего общего – ни с точки зрения материала, ни с точки зрения технологии, ни с точки зрения производственного процесса или каналов распределения – за тем лишь исключением, что кому-нибудь в голову может прийти мысль о сходности их цели (начало движения транспортного средства). Почему для диверсификации этим производителям логичнее выбрать стартеры для двигателей внутреннего сгорания, а не вентиляторные ремни или, допустим, некие прокладки? Или, как сказал Ф. Геллер, почему бы «вместо названий “аксессуары для транспорта” или “системы инициации” им не выбрать определение “все для порки”» (цит. по *Normann, 1977: 34*)?

Почему несколько умных слов на бумаге должны позволить какой-нибудь железнодорожной компании поднимать в небо самолеты или управлять таксопарком? Т. Левитт пишет, что «если в компании искренне *полагают*, что их бизнес – это забота об удовлетворении потребности людей в предоставлении транспортных услуг, ничто не мешает им позаботиться о собственном развитии, которое принесет огромную выгоду» (*Levitt, 1960: 53*, курсив наш). Ничто, кроме ими же установленных границ их компетенции. Слова на бумаге не изменят компанию.

Т. Левитт хотел расширить поле зрения менеджеров. В этом он, пожалуй, преуспел. Как отмечают Ф. Котлер и Р. Сингх, «мало что в этом мире... нельзя потенциально отнести к энергетической сфере» (*Kotler and Singh, 1981: 34*). По иронии, переопределив стратегию и объявив ее не позицией, а перспективой, Т. Левитт на самом деле сузил ее широту. С переопределением не остается места внутреннему потенциалу;

значение имеет только рыночная возможность. В расчет не принимается ни продукт (руководители железнодорожных компаний определили свою отрасль «неправильно», поскольку «они ориентировались на товар (услуги), а не на потребителя» [45]), ни производство («данная форма производства, обработки или чем вы там занимаетесь не может быть признана решающим аспектом отрасли» [55]). Но что же придает рынку смысл: продукт и производство или умник-исследователь? Организациям следует использовать весь доступный им потенциал.

Критики статьи Т. Левитта демонстрируют свои пристрастия в терминологии, предупреждая об опасности «маркетинговой гиперметропии» (т. е. дальнорзости), когда «лучше видятся далекие цели, чем ближние» (*Kotler and Singh*, 1981: 39), или «маркетинговой макропии», из-за которой прежде узкие рыночные сегменты неосмотрительно расширяются «без оглядки на имеющийся опыт и квалификацию» (*Baughman*, 1974: 65). По нашему мнению, идея Т. Левитта о маркетинговой миопии изначально страдает близорукостью.

Оценка внешней среды организации – обязательное условие разработки ее стратегии, ибо речь идет о влиятельной, порой непредсказуемо действующей силе. Нередко внешние условия изменяются настолько неожиданно, что все предварительные планы приходится отправлять в бумагорезательные машины. Или окружение может быть настолько нестабильным, что разработка каких-либо долгосрочных стратегий становится бессмысленной. Не следует упускать из виду и активную роль «реализаторов», которые могут воспротивиться избранному стратегическому курсу. Возможно, менеджмент имеет дело с твердолобыми бюрократами, неспособными оценить новую эффективную стратегию. Но не менее вероятно, что в оппозицию входят разумные люди, для которых на первом месте стоят интересы организации, а не желания некоторых представителей руководства. Например, они могут прежде других осознать, что намеченная стратегия невыполнима, что организация не сможет ее осуществить или реализация планов подведет компанию к «краю пропасти», поскольку желаемые результаты не соответствуют внешним условиям.

В основе разделения процессов формулирования и реализации стратегии лежат весьма претенциозные допущения о том, что высшее руководство обладает способностью понимать и предвидеть динамику внешней среды или что организационное окружение достаточно стабильно или по меньшей мере предсказуемо, а значит, сформулированные сегодня стратегии останутся жизнеспособными в течение длительного периода времени. Но вряд ли нам стоит доказывать читателям, что мир день ото дня становится все более «турбулентным» и подобные допущения все чаще демонстрируют свою несостоятельность.

Разделение процессов формулирования и осуществления стратегии в изменчивой или относительно сложной внешней среде просто бессмысленно. Возможны два варианта. Либо «формулировщику» стратегии придется быть одновременно и ее «реализатором», либо «реализатор» должен будет сам «формулировать» стратегию. Иначе говоря, мышление и действие должны быть неразрывно связаны. В первом случае «мыслитель» обязан строго контролировать реализацию планов (что характерно для высокоиндивидуализированного предпринимательского подхода к созданию стратегий, который, как отмечалось выше, школа дизайнера не приемлет). Во втором случае, когда «одна голова» не способна осмыслить весь поступающий объем информации (как в фирмах, работающих с высокими технологиями), стратегии должны разрабатываться на некой коллективной основе. Участие реализаторов в формулировании стратегии означает *обучение* организации.

Мы рассмотрели спектр взаимоотношений между мышлением и действием. В некоторых ситуациях, когда мысль должна предшествовать действиям и направлять их, проявляется

– примерно как в модели школы дизайна, – дихотомия формулирование-осуществление. Но иногда, в особенности во время или сразу после крупных изменений во внешнем окружении, мысль должна настолько переплетаться с действием, что стратегический процесс правильнее именовать «обучением», а не «дизайном». Но, пожалуй, наиболее распространенными являются промежуточные ситуации, когда мысль отзывается на действие, и наоборот. Как правило, мы имеем дело с предначертанной стратегией, которая развивается в осуществляемую. В таких случаях необходимо очень осторожно использовать слова «формулирование» и «осуществление», как и не следует слепо полагаться на предлагаемую школой дизайна модель построения стратегии.

Завершая критику этой школы, хочется отметить, что ее незамысловатая на первый взгляд модель – просто «идея, которую следует принять к сведению», – в действительности содержит претенциозные допущения о возможностях организаций и способностях их руководителей, допущения, которые в определенных условиях являются полностью или почти полностью несостоятельными. Возможно, проблема кроется в самом слове «дизайн», обладающем в английском языке признаками как существительного, так и глагола. В результате процесса *дизайна* создается *модель, замысел* или *план*. Внимание приверженцев рассматриваемой нами школы концентрируется не на результате, а на процессе. Но ее представители предполагают, что процесс и результат внутренне связаны, что стратегия – это грандиозный замысел, для создания которого необходим великий мыслитель.

Но какого-то одного, единственно верного способа создания стратегии не существует. Переходя от главы к главе этой книги, вы не раз убедитесь в том, что послышки школы дизайна, да и других школ являются весьма спорными.

Школа дизайна: контекст и вклад

Цель наших критических комментариев состоит отнюдь не в дискредитации школы дизайна, а в демонстрации несостоятельности ее претензий на универсальность и обладание «наилучшим методом» построения стратегии. В частности, мы отклоняем модель, в которой допускается основанное лишь на поверхностном понимании деятельности организации формирование стратегии.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.