



Книга Стратегическое сафари

Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента

Генри Минцберг, Жозеф Лампель, Брюс Альстранд
Альпина Паблицер, 2013
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Даже прочитав сотню книг о корпоративной стратегии, вы вряд ли найдете хотя бы одну, способную сравниться по информативности и одновременно простоте изложения с этой. Разумеется, никто не станет изучать методы разработки стратегии ради развлечения, и тем не менее авторы книги вплотную подошли к тому, чтобы превратить этот процесс в истинное удовольствие. Используя цитаты из классиков и рисунки, авторы описывают модели стратегии, не утомляя читателя перечислением сухих фактов. Каждой из десяти школ стратегического менеджмента они посвятили отдельную главу, рассказав в заключение, почему ни одна из этих теорий не сможет заменить анализа конкретной ситуации. Вместе с тем объяснения в книге не настолько подробны, чтобы вооружить читателя всеми необходимыми знаниями для немедленного внедрения в своей организации какого-либо из подходов. Этот труд, по мнению *BooksInShort*, поможет получить общее представление о том, какая модель лучше подойдет в вашей ситуации. Он также будет познавателен и для неспециалистов, интересующихся темой стратегии; его чтение не вызовет у них затруднений.

Основные идеи

- Каждая из школ стратегического менеджмента опирается на разные принципы.
- Школа дизайна требует составлять уникальную стратегию для каждой компании в соответствии с ее возможностями и особенностями среды.
- Для школы планирования построение стратегии состоит в разработке подробного плана действий на основе четких правил.
- Для школы позиционирования построение стратегии – это выбор из нескольких альтернатив в зависимости от позиции компании на рынке.
- Для школы предпринимательства стратегия есть результат усилий лидера.
- Когнитивная школа изучает, какие знания нужны руководству для построения стратегии, а школа обучения настаивает, что стратегии рождаются из опыта фирмы.
- Сторонники школы власти утверждают, что стратегия формируется в борьбе за влияние внутри организации.
- Школа культуры считает стратегию выражением ценностей компании.
- Школа внешней среды трактует стратегию как реакцию на внешние факторы.
- Для школы конфигурации все другие школы выступают в роли “блюд” шведского стола, которые можно выбирать по мере надобности.

Краткое содержание

История стратегического менеджмента

В известной древнеиндийской притче шестеро слепцов пытаются понять, что представляет собой слон. Каждый из них ощупывает какую-то часть его тела: один говорит, что слон похож на змею, другой – на копьё, третий – на ствол дерева. Точно так же многие ученые, консультанты и руководители полагают, что стратегический менеджмент есть то, что они о нем знают или с чем сталкивались на опыте. Но подобно слону из притчи, корпоративная стратегия намного масштабнее и сложнее, чем может показаться при взгляде с какой-то одной точки зрения. Хотя те или иные теории в этой области на время обретают значительное влияние, острая конкуренция заставляет бизнесменов все время искать новые

стратегические ходы – или проигрывать тем, кто это сделает первым. Сегодня существуют десять наиболее известных школ стратегического менеджмента.

1. Школа дизайна

Это направление стратегического менеджмента, возникшее в 1950-х годах, основано на положении о том, что конкурентная стратегия компании должна в равной степени учитывать как компетенции и возможности компании, так и особенности условий, в которых она ведет бизнес. Его оппоненты возражают, что жестко заданная стратегия может стать препятствием для адаптации бизнеса к переменам на рынке. Стратегия, основанная на анализе короткого отрезка реальности, может оказаться неэффективной в долгосрочном периоде. Однако иногда такой подход себя оправдывает – например, когда организация, до этого работавшая в постоянно меняющихся условиях, вступает в период относительной стабильности. Он оправдан и в случае недавно созданной компании, а также компании, которой управляет опытный и авторитетный лидер, умеющий анализировать информацию и делать из нее выводы. Хотя золотые дни этой школы уже миновали, нельзя отрицать, что она создала ценный понятийный аппарат и сформулировала базовый принцип стратегического менеджмента, который гласит, что разработка стратегии есть “достижение соответствия внутренних и внешних возможностей”.

2. Школа планирования

Основные идеи этой школы стратегической науки были сформулированы в 1960-х годах, а в 1970-х она стала очень влиятельной. Ее подход состоит в использовании специальных оценочных методик (например SWOT-анализа), матриц и диаграмм для анализа данных, на основе которых и создается оптимальная стратегия. Согласно этому методу, руководители определяют корпоративные цели и принимают стратегические решения, опираясь на информацию, получаемую от аналитиков. К сожалению, работа по этой модели редко приносила организациям сколько-нибудь стоящие результаты. Вследствие этого уже в 1980-х годах стратегическое планирование стало утрачивать свое значение в глазах руководителей: например, возглавив General Electric, Джек Уэлч сразу же начал свертывание масштабной системы стратегического планирования. Многие из количественных показателей в этой концепции не имели под собой объективной основы. Что еще хуже, “бюрократы-плановики” часто брали власть в компании в свои руки, а мнение специалистов-практиков, пытающихся решать задачи бизнеса, при этом отходило на второй план.

3. Школа позиционирования

Школа позиционирования, появление которой приветствовало деловое сообщество в 1980-х годах, сосредоточивается на изучении содержания стратегий, а не механизмов их формирования. Это позволяет практикам проверять в работе и развивать ее основные принципы, а не просто принимать их на веру. Специалисты, придерживающиеся этого направления, отрицают положение школы дизайна о том, что для каждой компании должна разрабатываться своя особая стратегия. Разработка стратегии для них состоит в правильном выборе позиции компании на рынке из ограниченного числа вариантов. Компания, на их взгляд, подобна армии, от степени организованности которой зависит ее способность успешно сражаться с врагом. К их излюбленным инструментам относится знаменитая матрица, созданная специалистами Бостонской консалтинговой группы, согласно которой все продукты компании разделяются на четыре категории: “звезд”, “трудных детей”, “дойных коров” и “собак”. Позже сторонники этого подхода также взяли на вооружение концепции пяти сил, определяющих уровень отраслевой конкуренции, и цепочки создания ценности Майкла Портера, положив их в основу своей теории.

4. Школа предпринимательства

В рамках этого подхода считается, что стратегию организации вырабатывает ее лидер, и успех этой стратегии зависит от его интеллектуальных и деловых качеств. Вместо того чтобы изучать метафорического “слона”, представители этой школы обращают внимание на человека, который управляет его движением. Лидеры – это не только владельцы бизнеса, но и энергичные, инновационно мыслящие руководители крупных, давно работающих на рынке фирм. Предложенная этой школой модель “великого лидера” обеспечивает хорошие продажи любой литературе на эту тему, несмотря на то, что научные исследования не подтверждают представление о стратегии как результате усилий одного “сверхчеловека”. В 1973 году Генри Минцберг определил четыре характеристики подлинного предпринимателя. Это человек, который: 1) остро заинтересован в поиске возможностей для развития бизнеса; 2) держит власть в своих руках; 3) идет к осуществлению стратегических целей путем радикальных преобразований, а не постепенных улучшений; 4) превыше всего ценит развитие своей компании.

5. Когнитивная школа

По мере того как наука раскрывает тайны работы человеческого мозга, выясняя механизмы познания, растет интерес и к процессам стратегического мышления. Представители когнитивной школы считают, что стратеги – это “самоучки”, то есть все свои познания они приобретают на собственном опыте. Именно эти практические знания выступают основой для принимаемых ими решений. Подобно тому, как воспоминания – это не повторный просмотр старой “киноплёнки”, а образы, которые мы заново воспроизводим по мере надобности и под влиянием обстоятельств, наши представления об окружающей действительности конструируются сознанием. Два человека, работающие бок о бок, могут иметь совершенно разные представления о том, чего, как и почему пытается достичь их компания. Когнитивная школа стратегического менеджмента проливает определенный свет на формирование стратегии, однако в целом ее больше интересует теория, а не практика стратегического менеджмента.

6. Школа обучения

Сторонники этого подхода отказываются понимать стратегию как жесткую модель, соглашаясь в этом с когнитивной школой. Они считают, что стратегия формируется непрерывно, меняясь по мере поступления новой информации. Основы этой теории были заложены в авторитетной работе Джеймса Куинна “Стратегия перемен: логический инкрементализм”, вышедшей в 1980 году. Согласно Куинну, реальная работа организаций

не только не соответствует каким-то теоретическим моделям, но и разительно отличается от представлений о ней их руководства. Сторонники этого подхода занимаются изучением того, как формируются стратегии, не пытаясь указывать, какими эти стратегии должны быть. Если стратегия не сработала, нет смысла рассуждать, что стало причиной ее провала – неудачный замысел или плохое исполнение. Вместо этого стоит выбрать менее сложную и менее ресурсоемкую, зато более эффективную стратегию. Практики полагают, что этот подход – отличный инструмент для индивидуального и коллективного повышения уровня знаний, однако его критики считают, что замена процесса построения стратегии процессом накопления опыта снижает конкурентоспособность фирмы.

7. Школа власти

В организациях, следующих положениям этой школы, люди выступают как субъекты и объекты власти. Каждый индивидум представляет собой уникальное сочетание внутренних и внешних по отношению к организации профессиональных связей. Главный барьер, который вынуждены преодолевать сторонники школы, – свойственное многим нежелание признавать, что борьба за власть есть неотъемлемый элемент культуры любой компании. Если признать это, то становится очевидным, что культура, построенная на отношениях власти, имеет и свои плюсы. Она выводит на руководящие должности наиболее влиятельных людей и создает условия для столкновения точек зрения, что улучшает качество принимаемых решений. Такая культура стимулирует проведение преобразований и помогает нейтрализовать действие сил, которые могли бы воспрепятствовать развитию организации. Компания в целом также является частью системы властных отношений, в которую входят поставщики, партнеры, клиенты, регулирующие органы и местные власти, поэтому при выборе стратегии следует тщательно анализировать интересы всех этих сторон.

8. Школа культуры

Если с точки зрения школы власти организация – это совокупность взаимосвязанных, но разнонаправленных интересов, то школа культуры рассматривает ее как единое целое, удерживаемое вместе общими интересами и стремлением к сотрудничеству. Этот новый подход сформировался на волне успеха японских компаний в 1980-х годах. В более поздних теоретических работах на эту тему культура организации стала выступать своего рода “коллективным разумом”. Школа культуры основывается на следующих идеях:

- Стратегия возникает в ходе взаимодействия людей и определяется убеждениями, разделяемыми всеми участниками процесса.
- Люди приобретают эти убеждения, участвуя в деятельности компании.
- Организация прилагает силы, чтобы подкрепить формирование нужных взглядов.
- Сотрудники не в состоянии описать культуру своей компании во всей ее полноте.
- Стратегия отражает цели организации как единого целого и направлена на контроль ресурсов, которые являются ее конкурентным преимуществом.
- Сложившаяся корпоративная культура способна к самовоспроизводству, поэтому изменение стратегии часто требует изменения культуры в целом.

9. Школа внешней среды

При всей ценности изучения внутренних особенностей компании нельзя забывать о том, что она ведет бизнес в конкретных условиях. И если другие школы просто включают в стратегический анализ внешние факторы, то здесь внешний контекст играет главную роль при выборе стратегии. С точки зрения этой школы процессом построения стратегии в значительной мере управляют внешние силы. Поэтому одной из главных функций руководителя становится точная оценка условий работы его организации и подстраивание под эти условия. Согласно этой школе, компании группируются в рыночных нишах, где конкурируют друг с другом и “насыщаются” до тех пор, пока “источники питания” не иссякнут, после чего они прекращают свое существование. Образование и гибель компании, а также формирование ее стратегии протекают по законам естественного отбора. Критики этого подхода утверждают, что на самом деле компания сама выбирает, где, когда и с кем конкурировать, а ее деятельность не обязательно ограничивается какой-то одной рыночной “экосистемой”.

10. Школа конфигурации

Если вы видите отдельные достоинства в каждом из изложенных выше подходов и хотите объединить их, адаптировав к своим потребностям, то ваш выбор, скорее всего, падет на эту школу. Она внесла весомый вклад в развитие как теории построения стратегий, так и практики стратегического менеджмента. Ее положения во многом пересекаются с другими подходами, а основные принципы заключаются в следующем:

- В каждый период времени организация представляет собой устойчивую конфигурацию составных частей и характеристик.
- Это определяет ее поведение и стратегии, которые она выбирает.
- Сложившаяся конфигурация изменяется, когда компания реагирует на факторы, нарушающие ее способность эффективно функционировать.
- Чередование устойчивых и переходных периодов складываются в жизненный цикл организации.
- Основная цель стратегического менеджмента – поддержание стабильности на протяжении длительного срока и сохранение жизнеспособности во время трансформации.
- При построении стратегии используются любые средства из арсенала других школ.
- Стратегия успешна только при условии ее своевременности и соответствия ситуации.

Какой подход выбрать?

Любая компания – это комплекс взаимосвязанных элементов, которые нельзя изучать изолированно, вне их взаимодействия друг с другом. Взгляд на компанию как на множество отдельных элементов помогает ею управлять, и все же она функционирует как единый организм. О том, что компанию не следует рассматривать в виде отдельных частей, свидетельствуют многие неудачные истории продажи подразделений или

поглощения других фирм.

“Существующая в современной литературе по менеджменту склонность к популярным, самым последним модным веяниям... оказывает плохую услугу читателям, которым зачастую вместо стоящих старых источников предлагают никудышные новинки”.

Десять школ стратегического менеджмента рассматривают бизнес под разными углами. Каждая из этих школ по-своему ценна, но вы, тем не менее, должны найти собственный подход, который будет учитывать особенности вашего бизнеса. Не стоит возводить в абсолют какую-то одну из моделей, не придавая значения конкретным условиям. Будьте в курсе всего, что происходит на рынке, но не поддавайтесь соблазну следовать сиюминутной моде.

Об авторах

Генри Минцберг – преподаватель Университета имени Макгилла (штат Квебек, Канада), автор нескольких книг и десятков статей по менеджменту. **Брюс Альстранд** преподает в Университете Трента (штат Онтарио), а **Жозеф Лампель** – в Школе бизнеса имени Дж. Касса при Городском университете Лондона.
