

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	5
РЕЗЮМЕ.....	11
ЧАСТЬ I. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ПЕРСПЕКТИВЕ	17
1. КАК УЗНАТЬ, В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ ИДТИ?.....	18
1.1. Старая парадигма: сначала сохранение, затем — развитие	18
1.2. Новая парадигма: сохранение через развитие	19
1.3. Четыре главных фактора внешнего развития	19
1.4. О сложности корпораций.....	21
1.5. Заключение	22
2. «ЗОЛОТОЙ ТРЕУГОЛЬНИК» СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ	22
2.1. Интуиция и рациональность	22
2.2. Школы планирования	23
2.3. Интуиция и иррациональность.....	25
2.4. Предвидение предпринимателя.....	27
2.5. Социальные процессы	28
2.6. Краткие выводы.....	29
3. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ.....	29
3.1 Что такое стратегия?.....	29
3.2. Маркетинг и финансовое планирование.....	30
3.3 Долгосрочное планирование	30
3.4. Стратегическое планирование.....	31
3.5. От тейлоризма до человеческого уровня.....	34
3.6. Стратегическое управление.....	36
3.7. Дальнейшее развитие.....	38
4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО.....	39
4.1 Свободное предпринимательство	39
4.2. Роль предпринимателя в стратегическом управлении.....	40
4.3. Стратегическое предпринимательство как следующий шаг.....	42
5. МЕТОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	43
5.1 Общая структура.....	43
5.2. Цикл планирования.....	46
6. РОЛЬ ПЛАНОВИКА.....	48
7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	51
7.1. Модель реализации.....	51
7.2. «Мозговая атака»	52
7.3. Организация совещаний	54
7.4. Культура совещания.....	55
7.5. «Мозговая атака» и предвидение	55
8. ТРЕБОВАНИЯ, УСЛОВИЯ И ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ.....	56
8.1. Требования	56
8.2. О применимости стратегического предпринимательства.....	58
8.3. Предпосылки.....	59

8.4. Дальнейшее развитие.....	60
-------------------------------	----

**ЧАСТЬ II. ПРЕДВИДЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ,
МИССИЯ И ЦЕЛИ.....**

1. МИССИЯ, ЦЕЛИ И КРЕДО.....	64
1.1 Почему именно предвидение предпринимателя?.....	64
1.2. Миссия.....	65
1.3. Предвидение.....	68
1.4. Кредо.....	71
1.5. Цели.....	72
1.6. Оценка и выводы.....	73

ЧАСТЬ III. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....

1. СЕГМЕНТАЦИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕСА.....	77
1.1 Вводные замечания к стратегическому анализу.....	77
1.2. Продуктово-рыночные комбинации.....	78
1.3. Различные виды бизнеса.....	80
1.4. Классификация различных видов бизнеса.....	82
1.5. Многомерная кластеризация.....	84
1.6. Дробление цепочки ценностей.....	86
1.7. Резюме.....	88

2. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ.....	89
2.1. Два типа конкурентов.....	89
2.2. Технологическая субституция.....	90
2.3. Конкурентный профиль.....	92
2.4. Резюме.....	93

3. ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ.....	94
3.1. Факторы окружающей среды.....	94
3.2. Среда непосредственного воздействия.....	97
3.3. Среда косвенного воздействия.....	100
3.4. Резюме.....	102

4. ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ.....	102
4.1. Оценка неизменяемой политики.....	103
4.2. Функции компании.....	105
4.3. Вопросы.....	106
4.4. Резюме.....	108

5. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕТКА.....	108
5.1. Что такое стратегическая сетка?.....	108
5.2. Стадии жизненного цикла продукта.....	109
5.3. Конкурентоспособность.....	112
5.4. Составление стратегической сетки.....	116

6. ПРОБЛЕМЫ.....	118
------------------	-----

7. РЕЗУЛЬТАТЫ СТАДИИ АНАЛИЗА.....	120
-----------------------------------	-----

ЧАСТЬ IV. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ.....

1. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИИ.....	123
1.1 Сложность стратегического принятия решений..	123
1.2 Цели корпорации	124
1.3 Составление плана действий.....	126
1.4 Составление финансового плана.....	127
2. СПОСОБЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.....	128
2.1. Сценарии	128
2.2. Теория игр.....	132
3. КОРПОРАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ	134
3.1. Корпоративные цели.....	134
3.2. Показатели финансовой деятельности	136
3.3. Репутация компании	138
3.4. Сферы деятельности.....	143
3.5. О наборе различных видов бизнеса.....	144
3.6. Социальная ответственность	145
3.7. Стратегический план.....	148
3.8. Практический цикл планирования.....	148
Практический цикл планирования	148
4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО РАЗЛИЧНЫМ ВИДАМ БИЗНЕСА.....	149
4.1. Формулировка и цель бизнес-плана.....	149
4.2. Цели различных видов бизнеса	151
4.3. Стратегии различных видов бизнеса.....	153
4.4. Ведущая инновация	158
4.5. Содержание бизнес-плана.....	158
5. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	159
ЧАСТЬ V. ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ.....	162
1. ВВЕДЕНИЕ	163
2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ.....	163
2.1. Типы альянсов	163
2.2. Практический опыт	167
3 УПРАВЛЕНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ: ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	170
3.1 Введение	170
3.2. Что же такое «управление подразделениями»?	171
3.3. Почему именно «управление подразделениями»?.....	172
3.4. Что представляет собой бизнес-единица?.....	173
3.5. Менеджер подразделения	173
3.6. Топ-менеджер	174
4. ИЗМЕНЕНИЯ В КУЛЬТУРЕ КОМПАНИИ.....	175
4.1. Что такое культура компании?.....	175
4.2. Достижения в развитии культуры	178
4.3. Портрет менеджера будущего	181
4.4. Портрет служащего будущего	182

5. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	183
5.1. Введение	183
5.2. О характеристике менеджеров.....	184
5.3. Типология менеджеров	185
5.4. Эффективность сочетания конкретного типа менеджера и конкретной стратегии.....	187
5.5. Динамический подход к повышению квалификации руководящего персонала.....	189
5.6. Возможное решение.....	190
5.7. Планирование управленческой деятельности.....	192
5.8. Стратегические решения по планированию и подготовке руководящего персонала.....	192
5.9. Практический опыт	193
6. ОТНОШЕНИЕ К ВЫБОРУ ИНВЕСТИЦИЙ.....	194
6.1. Инвестиции и роль инвестиционного анализа.....	194
6.2. Критерии инвестиционного выбора	196
6.3. Метод составления профиля для стратегически- синергетического критерия.....	197
6.4. Как составить профиль?.....	199
6.5. Заполнение опросных листов.....	201
6.6. Пояснение опросных листов.....	202
6.7. Опросные листы	205
6.8. Упрощенная процедура	207
6.9. Резюме.....	209
7. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ.....	210
ЧАСТЬ VI. ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПОВЕДЕНИИ КОМПАНИЙ	213
1. СОЦИАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ.....	214
1.1. Введение.....	214
1.2. Футурологические взгляды	215
1.3. Модель Кондратьева.....	219
1.4. Социальные новшества.....	224
1.5. Новые технологии.....	225
2. ИЗМЕНЕНИЯ В СТРАТЕГИИ.....	229
2.1. Модель с шестью стадиями	229
2.2. Стадия I: стратегия роста	230
2.3. Стадия II: стратегия диверсификации	230
2.4. Стадия III: стратегия экономии.....	232
2.5. Корреляция с циклом Кондратьева.....	232
2.6. Стадия IV: стратегия деконцентрации	234
3. НОВЫЕ СТРАТЕГИИ.....	236
3.1. Стадия V: стратегия выборочного роста	236
3.2. Стадия VI: инновационная стратегия	242
3.3. Корреляция с циклом Кондратьева	246
3.4. Достижения в функциональных стратегиях.....	247
Приложение I. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА.....	252
Приложение II. ГЛОССАРИЙ.....	262

ВВЕДЕНИЕ

Задача этой книги — показать, что такое стратегическое предпринимательство и как вы можете с его помощью воспользоваться существующими возможностями.

Никогда в истории бизнеса не было так много возможностей, как теперь. Капитализм быстро захватывает весь мир. Никогда прежде не было так много людей, заинтересованных в инвестициях. Процентные ставки находятся сейчас на небывало низком уровне. Протекционизм слабеет как внутри торговых блоков (ЕС, Nafta, Asean), так и между торговыми блоками (WTO). Новая технология изобилует, и люди стремятся приобрести ее. Открываются и расцветают новые рынки (Дальний Восток, Латинская Америка, Восточная Европа, Юго-Восточная Азия). Условия занятости становятся более гибкими. Правительства разбираются с платежными балансами, работа над новой европейской валютой продолжается, что вместе с другими мерами, возможно, приведет к стабильности на рынках валюты. В развитых странах инфляция сейчас более низкая, чем когда-либо. Принадлежащие ранее государству компании приватизируются или пускаются в ход на фондовых рынках. Большие корпорации сбрасывают часть своей работы, таким образом обеспечивая мелкий бизнес новыми возможностями. Наблюдается изобилие новых методов управления, применяя которые компании значительно могут повысить свою эффективность.

Неужели наступил рай для бизнесменов? И да, и нет. Да, из-за огромных возможностей, ожидающих их. Нет, из-за большого объема работы, которая должна быть выполнена, чтобы максимально использовать эти возможности, а также из-за большого риска. Действительно, возможности существенны, но конкуренция также усилилась, она становится международной, более безжалостной, чем когда-либо, что вызывает большие расходы и больший риск, чем прежде. Конкуренция требует открытия новых рынков и расширения НИОКР, что необходимо для продуктовой инновации. Некоторые фирмы быстро увеличивают свои рыночные объемы, другие же исчезают из списка 500 крупнейших корпораций. Новый американский капитализм «берет мир штормом» и вынуждает европейские корпорации и европейскую бизнес-практику измениться радикально¹. Что же вызывает успех, а что — неудачу? Прежде всего, отметим многообразие факторов, которые касаются модернизации компании. К ним относятся: ускорение выпуска новых изделий, предназначенных на рынок; разработка продуктов, ориентированных на потребителя; сокращение сроков поставок; повышение качества товаров и услуг, а также труда; создание глобальной корпорации и проникновение на новые рынки; увеличение добавленной стоимости; расширение различных видов услуг и включение продуктов в системы; к этому перечню можно было бы еще многое добавить.

Также Вам необходимо иметь список «Что надо сделать?», но это недостаточная предпосылка для успеха, потому что многие корпорации хотя

¹ «Le defi Americain, again». The Economist, 13 July, 1996, pp. 19-21, 13.

и делают все возможное, но все же несут огромные потери на рынке. Существует еще дополнительная причина: та, которая определяет, действительно ли намеченный ряд специфических мер приведет к успеху. Причина эта кроется в философии компании, ее концепции. Эту философию, или способ, с помощью которого компания размышляет о своей внешней роли, о своей внутренней сплоченности и контроле, нужно изменить радикально. Но ведь действительное изменение принимает конкретную форму, что и объясняет появление таких специалистов управления, которые часто предлагают противоречивые меры.

Теперь с высоты истории мы можем проследить весь путь развития капиталистической системы. Адам Смит засвидетельствовал зарождение капиталистической системы в той форме, в которой она развивалась последние два столетия, — в форме промышленного производства. Для последнего была характерна развитая специализация труда: каждый наемный работник выполнял довольно ограниченную часть процесса производства (или административного процесса), который был облегчен сильной нисходящей координацией работ. Этот индустриальный процесс производства находился в противоречии с предыдущими методами производства: ремесленным производством и сельским хозяйством средневековья, судоходством на парусных судах, где одно лицо выполняло многие, если не все виды работ, необходимые для создания продукта или услуги. Со временем появилось разделение труда между проектированием/планированием и выполнением. Наблюдение и дисциплина также были необходимы для осуществления процесса выполнения, поскольку тогда не ставился акцент на творческих способностях работника; поэтому, если кто-то не делал точно то, что требовалось от него, все дело запутывалось и усложнялось. В ходе девятнадцатого столетия индустриальное производство совершенствовалось, достигнув высшей точки своего развития в появлении системы научного управления, изобретенного американцем Тейлором в начале двадцатого столетия. После этого период индустриального производства стали называть тейлоризмом и фордизмом (после того, как Генри Форд изобрел линию сборки). Подобные явления происходили и в административных организациях, например правительственных. Вебер назвал этот процесс бюрократизацией: существовали строгие правила относительно того, кто и что должен делать, и строгие инструкции относительно того, каким образом работа должна быть выполнена. Тот, кто придерживался этих правил, работал успешно, и получал соответствующее вознаграждение.

Со временем появились отклонения от массового производства товаров; клиенты стали более требовательными, они стремились к индивидуальному стилю, постоянно меняли свой жизненный стиль. На работе эти же самые люди уже не хотели быть «простыми маленькими винтиками в больших колесах». Они хотели нести свою долю ответственности, для них ответственность выступала в качестве стимула. Конечно, системы линии сборки были приспособлены к созданию эффективного производства; но они могли справиться только с ограниченным числом отклонений от стандартного изделия. С течением времени индустриальное производство

показало, особенно после 70-х годов, что у него имеется лишь небольшой участок для маневра. Правда, планирование уже стало более гибким благодаря компьютерам и другим средствам, но это был предел; вместо того, чтобы произвести изменения внутри системы, люди вынуждены были перейти к другой системе.

Что же следовало делать? Выход, кажется, был найден в возвращении к интегральным задачам. Интегральные, или составные, задачи означают, что одно лицо или группа людей, является ответственным за какую-то часть целого: за работу рыночного сегмента или за участок работы на фабрике. Поэтому не так много специалистов требуется для выполнения интегральных задач. В условиях массового производства задачи специалистов и их координация определяются на центральном уровне. Вся работа делится на логически взаимосвязанные части, каждая группа ответственна за выполнение своей части процесса, за координирование задач и за специализацию внутри группы.

Во всем мире действительный переход от индустриального процесса к интегральному проходил на различных уровнях. Например, что касается национального уровня, то надо сказать, что страны, которые имели экономику с централизованным планированием, теперь также стремятся к системе предпринимательского производства. На Западе рыночный сектор расширился благодаря денационализации и приватизации. Внутри корпораций были сформированы относительно самостоятельные бизнес-единицы, которые несут ответственность за прибыль определенной продуктово-рыночной комбинации. Революция произошла и на цеховом уровне, где процесс работы по типу линии сборки объединяет людей в группы; группы такого типа считаются саморазвивающимися командами или самостоятельными рабочими группами. Для изменений же в самом процессе работы (от индустриального к интегральным методам) требуется большее время для реорганизации.

Можно выделить несколько аспектов в изменениях (от централизованного планирования до индивидуальной ответственности), где степень и качество предпринимательства становятся решающими факторами успеха. В условиях управления подразделениями менеджеров бизнес-единиц называют внутренними предпринимателями — интрапренерами, а на цеховом уровне группы самоуправления называются предпринимательскими группами. Без предпринимательства не было бы никакого рыночного механизма на макроуровне и никакого интегрального распределения задач внутри корпорации. Интегральные групповые задачи, предпринимательство, внутренние и внешние рыночные механизмы как средства обозначения этих задач и координации являются «тремя добродетелями» корпорации двадцать первого столетия. Из них наиболее важным является предпринимательство. Многие фирмы, которые не могут достичь этих трех факторов, скорее всего, закончат свою жизнь на «эшафоте» экономической истории.

В общем, действительность показала, что работа многих корпораций не соответствовала их возможностям. Чтобы правильно воспользоваться ими, требуется ряд современных, скажем, «инструментальных» средств. Однако использование таких средств еще не гарантирует успех; инструментальные

средства должны быть подкреплены новой философией бизнеса, новой концепцией, которая, в свою очередь, должна соответствовать общему направлению развития, переходу от индустриальных методов к интегральным.

Как же корпорация может приобрести концепцию развития такого типа? Проводимые исследования вполне ясно показали, что компании, действующие как команды-группы и имеющие ясное представление о будущем, преследующие одобренные всеми цели и ставящие на первое место потребителей и конкуренцию, имеют больше шансов на успех, чем те, которые не обладают такими характеристиками. Мы видим, как растет заинтересованность в заявлениях о миссии компании, культуре компании, ее самобытности, деловой этике, новых подходах относительно роли рабочих и служащих, реорганизации групповой работы. Однако, если отсутствует целостность и связность в работе компании, то все действия могут вызвать противоположный эффект и будут работать против вас: нельзя проводить полумеры.

Предвидение будущего образа компании, целей, понимание потребителей и конкурента - все это можно достичь с помощью того, что называется стратегическим предпринимательством. Стратегическое предпринимательство — преемник стратегического управления, которое, в свою очередь, сменило стратегическое планирование, а стратегическое планирование, сменило, в свое время, долгосрочное планирование. Можно сказать, стратегическое управление подверглось кризису. Не случайно Минцберг, например, выделяет десять различных школ стратегического управления¹. В первой части книги мы рассмотрим их подробнее. Все, что мы можем сказать здесь, так это то, что недостаточно применять аналитические методы и «дистиллировать» цели из результатов.

Итак, в данной книге предлагается новый подход, в котором рациональный анализ дополняется предпринимательским видением будущего и внутренними социальными процессами, необходимыми для достижения согласия в стратегии. Мы называем это «золотым треугольником» стратегического предпринимательства. Заметим, что многие ведущие фирмы применяют или проводят эксперименты с подобными подходами. Стратегическое предпринимательство означает, что предприниматель — опора стратегического процесса, и план составляется только тогда, когда достигается баланс между интуицией и рациональностью. Корпорации и другие организации всегда в своем подходе исходили из перспективы, то есть из будущего, на основе чего они строили собственные представления о роли своей организации в дальнейшем. Такой подход был не всегда достаточно взвешенным, так как часто предполагалось, что будущее не принесет много изменений. Но они всегда, косвенно или явно, имели свой собственный образ видения. Этот факт послужил основой для внутренних изменений, необходимых для корпораций, в столь турбулентное время.

Поэтому предприниматели играют ключевую роль, когда очень важны представления о будущем. Предприниматели — это люди, имеющие две отличительные черты. Во-первых, они обладают творческим талантом для разработки представления о будущем (или части будущего) и о роли,

которую они (или их корпорация) могли бы играть в нем. Во-вторых, это люди, которые идут работать, будучи уверенны в том, что они обладают огромной побудительной силой и большой энергией, чтобы превратить свои идеалы в действия. Предприниматели думают и работают днем и ночью, они, по словам Пинчота, — «мечтатели, которые работают над своей мечтой»². В прошлом, в условиях концентрации внимания на анализе и коммуникациях роли предпринимателя «отводилось» незавидное место. Ему разрешалось формулировать свое представление о будущем, но то, что он сказал, должно было точно вписаться в известную теоретическую структуру; кроме того, ему не позволяли лидировать в ходе обсуждения. Несмотря на это, многое из нашего сегодняшнего преуспеяния мы имеем именно благодаря предвидению предпринимателя и, соответственно, его решительности.

В этой книге в одном подходе объединены: предвидение предпринимателем будущего, рациональный анализ и принятие решений, а также внутренний процесс коммуникации, необходимый для принятия правильных решений и служащий основанием для реализации их на практике. В основе исследования лежат следующие предпосылки:

- необходима четкая структурная связь для того, чтобы выработать общее кредо, самобытность и цели компании;

- в ходе разработки стратегии должно быть эквивалентное взаимодействие между интуицией и рациональностью. Предпринимательское видение будущего — побудительная сила развития корпорации. Однако, если идеи предпринимателя применяются «непрофильтрованными», возможны отрицательные последствия. Самым лучшим «фильтром» является рациональный анализ, в частности, система методов Ансоффа и других ученых. Эти методы были введены в 60-х годах, но с некоторыми дополнениями они все еще могут быть применены на практике;

- стратегический план должен быть руководством для осуществления инвестиций, политики финансирования, политики повышения квалификации руководящих кадров, технологической политики, политики в отношении человеческих ресурсов и других решений, которые формируют будущее;

- стратегический план должен обладать важной стимулирующей силой в отношении служащих и рабочих корпорации, быть основой для возникновения чувства принадлежности к корпорации;

процесс стратегического планирования является важным средством достижения сплоченности в децентрализованной корпорации.

¹ *Minzberg H.*, «Strategic formation: Schools of thought», in: J. Frederickson (ed.). *Perspectives on strategic management*, Harper business, New York 1990 pp. 105-235.

² *Pinchot G.* *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row, 1985.

