

Стратегия в действии

Обзор международной конференции по стратегическому лидерству 1998 года

Д. Найт

Новые идеи, обсуждавшиеся на международной конференции Форума стратегического лидерства (ФСЛ) в Нью-Йорке с 19 по 21 апреля 1998 года, естественным образом соединили концепции, которые были представлены на конференциях в течение последних лет.

Пять лет назад, в 1994 году, конференция ФСЛ в Нью-Йорке показала, сколь многообразно понимание деловой стратегии. Генри Минзберг говорил о взлете и падении стратегического планирования. Мег Витлей ввел термин «деинжиниринг», в отличие от знакомого понятия реинжиниринга из организации. Примерно в то же время многие стали изымать из лексикона термин «стратегическое планирование» и активизировали поиск новых инструментов и подходов. Конференция в 1995 году в Далласе продолжила поиск, но не предложила ясные ответы на наиболее волнующие вопросы. В некоторых из ключевых докладов звучали тональности «обслуживания лидеров», хотя такие слова никто не использовал. Означало ли это очередной отказ от крупномасштабного сокращения уровня управления во многих организациях?

Можно ли было определить новый путь под названием «стратегическое лидерство»?

На следующий, 1996-й, год в Атланте нас охватило новое чувство оптимизма. Интеллектуально и эмоционально мы подошли к окончанию декады «реструктуризации» и «оптимизации управления» и были подготовлены к тому, чтобы в качестве стратегических лидеров осваивать экономический рост.

К тому времени, когда в 1997 году состоялась конференция в Вашингтоне, мы фактически приняли манифест об окончании эры контролируемых и командных организаций. Организации большие и малые, построенные на сетевых принципах, явились сферой приложения самих усилий.

Наконец, в Нью-Йорке в 1998 году мы завершили полный круг, но круг, определенный только в географических терминах. Концептуально назад возврата нет. Жизнь изменяется, и рождается новое. Пока новому нет четкого определения, с частичными же определениями мы рискуем потерять существо дела. Однако, так или иначе, внимание концентрируется на новых ценностях в новой экономике. Лучше всего процесс характеризуют три аспекта: базовые ценности (основа), создание ценностей (процесс) и определение ценностей (цели).

Теперь обратимся к наиболее ярким моментам конференции форума стратегического лидерства, проходившей с 19 по 21 апреля 1998 года, и остановимся на том, как эти изменения отразились в нашем сознании.

Стратегия в мире цифровых технологий

Открыл конференцию Дон Тапскот, автор бестселлера «Развитие в мире цифровых технологий». Он возвестил о возвращении понятия стратегии. Многие организации еще недавно занимались реинжинирингом. Но этого недостаточно для сохранения конкурентоспособности. Перспективные технологии открывают новые возможности, оказывая влияние на бизнес

так, как еще несколько лет назад невозможно было представить. Обращаясь к аудитории, Тапскот спросил, у кого из присутствующих есть дети или внуки в возрасте до двадцати лет? Более половины подняли руки. Затем он спросил, сколько детей пользуются компьютерами? Примерно столько же. Он объяснил, что за период между 1977 и 1997 годами только в США родилось около 80 млн. детей. В отличие от предшествовавших поколений, ориентированных на телевидение, новое поколение растет в мире цифровых технологий. Эти технологии и воодушевляют, и направляют их. Опросы показывают, что «занятие компьютером» дети ставят на третье место по интересу после «вечеринок» и «свиданий», называя это одним из самых «крутых» занятий. Дети освоили компьютер гораздо лучше, чем их родители. Компьютер для них — авторитет. Когда дети вырастут, в новом мире они вряд ли легко примут систему материального вознаграждения, основанную на иерархии и на том, сколько людей докладывают руководителю. Точно так же, как они не примут сценарий монотонной работы. Распространение технологий в цифровом мире и рост числа детей, владеющих компьютером, можно по эффекту сравнивать с волной цунами, преобразующей организацию сверху донизу.

Тапскот видит, как новые силы связывают компьютеры, коммуникации и содержание проблем, и при этом предлагает бизнесу «прислушаться к детям».

Дон Пепперс, соавтор книги «Предприятие — один-на-один», свое выступление посвятил вопросам конкуренции за потребителя в современную эпоху активных взаимодействий. В ходе конференции многие выступающие говорили о важности новых моделей бизнеса. И в своем докладе Пепперс раскрыл одну из моделей, которую он назвал «маркетинг — один-на-один». Она отличается от традиционного маркетинга в том, что фокусирует внимание на сегментации затрат каждого потребителя, а не только на сегментации рынка. «Маркетинг — один-на-один» выявляет наиболее важных и ценных потребителей и рассматривает каждого потребителя по-особому. Модель предполагает удержание и увеличение объемов продаж существующим потребителям, равно как и захват или привлечение новых потребителей.

Стратегия на растущих рынках

Последний губернатор Гонконга Кристофер Паттен в своем выступлении подчеркнул необходимость понимания многообразия системы ценностей в глобальной экономике. Он уверен, что Гонконг представляет собой ценную модель для Китая и других стран. Новые лидеры, возглавившие Гонконг, однако, должны понимать ценности, на которых был построен предыдущий успех Гонконга.

Успех Гонконга основан на законности, легальном правительстве и открытой рыночной экономике. Хотя

Модель включает три этапа:

- собирать жизненно необходимую информацию по каждому индивидуальному потребителю, не ограничиваясь только статистическими выборками и профилем «среднестатистического потребителя». База данных по определенным ключевым потребителям позволяет организации по-новому подходить к каждому из них, акцентируя внимание на специфических чертах;
- установить диалог с каждым ключевым потребителем и получать обратную связь от него. По мере того, как вы больше узнаете о своем потребителе, а он, в свою очередь, понимает и вас, становится проще продолжать диалог и делать успешно бизнес. Это непрерывное взаимное обучение удерживает вашего потребителя с вами, а не с вашим конкурентом, защищая тем самым норму прибыльности;
- массовое использование такой схемы ведет к стандартизации модулей, компонентов, продуктов или услуг. Стандартные компоненты могут соединяться или состыковываться так, чтобы создавать продукты или услуги, больше ориентированные на конкретного потребителя.

Компания Dell Computer — отличный тому пример. Dell собирает важную информацию уже тогда, когда заказчики звонят в фирму. Все переговоры и обратную связь с потребителями сохраняют в базе данных. Это помогает учить сотрудников. А поскольку каждый представитель компании Dell обладает доступом к общей базе данных общения с потребителем, Dell ориентируется на то, чтобы лучшим образом отвечать потребностям потребителей. Компания обеспечивает высокое качество при низких ценах, поскольку заказывает компоненты у поставщиков сразу после оформления заказа потребителем. В Dell оплаченные заказы даже превосходят товарные запасы. И при таком выпуске продуктов, ориентированных на заказ потребителя, не может быть затоваривания. Для внедрения модели «бизнес — один-на-один» организация строит финансы, инжиниринг, производство и логистику вокруг потребителя, увязывая и эти функции интегрированной информационной системой.

современные китайские руководители хотят достичь большего успеха, они недостаточно, по мнению Паттена, понимают ценность базовых факторов. Они хотят использовать Гонконг для ускорения китайской экономики, но при этом сохранять политический железный занавес.

Все понимают, что азиатская экономика будет развиваться скачками, с известными ограничениями. Многие западные руководители, однако, ошибаются в своих оценках новых растущих рынков. Паттен указывает,

что социокультурно Азию часто рассматривают как один гомогенный регион. А ведь Азия, как и Европа, состоит из многих разнообразных культур. И если компании из Юго-Восточной Азии упорно работают, то так же упорно работает бизнес в других частях света.

Паттен верит в то, что недавний экономический кризис в Азии произошел и из-за того, что многие представители бизнеса и банкиры в регионе стали забывать об экономическом «законе гравитации», поверили собственной пропаганде, профинансировали слишком много проектов. Кроме того, азиатские политические системы отставали в развитии от экономического роста. По мнению известного экономиста Поля Кругмана, 1) количественный рост вовлекает в проекты человеческие и финансовые ресурсы, а 2) качественный рост определяется использованием интеллектуального капитала. Качественный рост требует больше открытости и ответственности. И в Азии акцент уже смещается от роста первого типа ко второму.

Сохраняя известный оптимизм, Паттен, однако, напоминает, что технология влияет на процессы глобализации в гораздо большей степени. Он говорит о необходимости глобализации, но подчеркивает, что необходимо следить за растущей урбанизацией и изменениями в демографической структуре Азии. Изменения могут быть весьма болезненными, и сохраняется опасность протекционизма в мировой экономике.

Декан Школы менеджеров Йелльского университета Джеффри Е. Гартен продолжил мысль Паттена. Он высказался оптимистично в отношении растущих

рынков, но одновременно проявил осторожность в отношении того, как международное сообщество должно работать над совершенствованием правового регулирования и информационных систем. Гартен напомнил, что азиатский финансовый кризис не отличается новизной. Люди не научились пока предотвращать кризисы. Также естественно, что кредиторов и инвесторов может захватить эйфория сверхинвестиций, за которой совершенно неотвратимо следует паника.

Недавний экономический кризис в Азии произошел и из-за того, что многие представители бизнеса и банкиры в регионе стали забывать об экономическом «законе гравитации», поверили собственной пропаганде, профинансировали слишком много проектов.

Хотя Гартен понимает большую глобальную игру бизнеса, он рекомендует, чтобы любое стратегическое вторжение было хорошо спланировано и дает ряд советов:

- 1) не верить, что цикл деловой активности закончен;
- 2) не верить, что аналитики из финансовых учреждений обязательно знают больше вас;
- 3) не верить, что правительства контролируют всю ситуацию;
- 4) не верить, что использование компьютерных информационных систем снизит ваши риски;
- 5) держать порох в пороховницах сухим.

Стратегии для создания ценностей через совместное использование знаний

Катрин М. Хадсон, президент и исполнительный директор W. H. Brady Company, начала выступление с истории о том, как она несколько лет назад пришла из компании Eastman Kodak в Brady — быстрорастущую компанию. В 1997 году Brady имела оборот 426 млн. долл. и оценивала годовые темпы роста в 15%. Brady производит и распространяет знаки для идентификации промышленных продуктов. (Они, например, сделали знаки «опасно» для известного фильма «Парк юрского периода».) Компания придает особое значение совместному использованию информации и опыта, а также уменьшению бюрократизма в организации.

Хадсон использует упрощенные, ценностно-ориентированные принципы развития и распространения деловой стратегии. Например, работники Brady знают все о принципах «ПЦА» (повышение ценности акционера) и «ПЦР» (повышение ценности работника). Стратегию в Brady объясняют простыми терминами. Например, вместо «принципов корпоративного руководства» они говорят «как работать вместе». Обсуждая

«проникновение на рынок ключевых потребителей и продуктов», сотрудники из компании Brady говорят, как «делать дело на своем рабочем месте». «Больше бегать по улице» означает стратегическую инициативу по соглашению отчетов и довести до 90% время, которое торговые представители компании Brady тратят на общение с потребителями. Так же просто описываются организационные команды Brady: «покупать» (закупки), «создавать» (производство), «продвигать» (логистика).

Создание ценностей в Buckman Laboratories зависит от выработки коллективного знания, говорит Роберт Бакман — председатель и главный управляющий материнской компании Bulabe Holdings, многонациональной и специализированной химической холдинговой компании.

Компания меньше денег тратит на стационарные компьютеры и локальные сети и больше вкладывает в портативные компьютеры и Интернет. Это поощряет людей к коммуникациям и обмену знаниями.

Сегодня лидеры компании создают такую организацию, которая обеспечивает совместный доступ к более широкому пласту знаний.

Бакман, ссылаясь на опыт своей компании, утверждает, что 90% знаний в организации неформализованы. Хотя эти знания и находятся лишь в головах людей, однако именно они составляют основу успеха компании. Более того, неписанные знания непрерывно меняются и развиваются. Надо зафиксировать эту базу знаний письменно, чтобы ее можно было использовать совместно. По Бакману, идеальная система совместного использования знаний позволяет:

- сократить лишние бюрократические процедуры доступа к знаниям, исключая тем самым искажение информации;
- обеспечить любому работнику компании доступ к корпоративной интеллектуальной базе данных;
- создать условия для личного ввода знаний в систему;
- создать условия, чтобы каждый работник мог внести свой вклад в существование и расширение корпоративной интеллектуальной базы;
- создать круглосуточный доступ к интеллектуальной базе;
- сделать систему доступной и понятной даже для неспециалистов;
- перевести интеллектуальную базу на языки пользователей в разных странах.

Стратегии передачи ценностей на уровне непосредственных исполнителей

Автор бестселлеров по управлению Ричард Паскаль и управляющий директор группы компаний Royal Dutch/Shell Стив Миллер объединили усилия, чтобы показать, как можно раскрыть «коллективный гений» организации. Паскаль начал выступление с того, что объяснил, как многие реструктуризации в организациях оканчиваются неудачей, когда менеджмент опирается на стратегическое планирование лишь из центра. Альтернативный подход к развитию стратегии основан на модели «комплексных адаптивных систем» (КАС). Паскаль объяснил, что в организациях причинно-следственные связи часто теряют жесткие очертания и подчас весьма трудно достичь соглашения относительно правил игры. В модели КАС жесткие центральные директивы не требуются.

Стив Миллер, в свою очередь, проиллюстрировал, как принципы КАС переводятся на язык управленческих терминов. Компания Shell традиционно использовала стратегическое планирование. Однако недавно она решила освоить новый подход. Первый шаг был связан с выбором правильных слов. Миллер объяснил, что руководители компании не пользуются типичными тяжеловесными терминами при описании сложных систем. Они с заряжающей энергией говорят об организа-

Buckman Laboratories поощряет людей к инновационной деятельности. Бакман подчеркивает, что он сам очень большое внимание уделяет развитию доверия и поощрению людей, помогая им расширить границы своего влияния. В Buckman Laboratories людей, способных расширять свои знания, быстрее продвигают на новые позиции. Бизнес в Buckman Laboratories не концентрируется вокруг определенного набора химических продуктов, продаваемых потребителю, а ориентирован на то, чтобы удовлетворять уникальные потребности заказчиков. Сегодня традиционная система вознаграждения, основанная на жестком контроле и ориентированная на индивидуальные усилия, уже не работает эффективно. Бакман подчеркивает, что люди в организации должны понять, что способность делиться знаниями дает большую власть и важно использовать знания совместно.

Компания раньше концентрировала внимание на лучшем и передовом опыте. Сегодня лидеры компании создают такую организацию, которая обеспечивает совместный доступ к более широкому пласту знаний. По оценке Бакмана, 90% организационных изменений своими корнями уходят в культуру организации, 5% зависят от технологий, 5% могут быть названы «чудесами» — удивительные вещи совершаются тогда, когда вы меньше всего их ожидаете.

Они не используют панические слова типа «быть на краю пропасти», а говорят о создании обучающей организации. Они не «трясут организацию», а ведут ее в будущее.

В 1994 году впервые в истории Shell определила базовые факторы для двух наиболее выгодных сценариев будущего. Это — глобализация, скорость использования телекоммуникаций, экономические реформы и политическая либерализация.

Начиная с 1959 года успех Shell был основан на децентрализации. Но поскольку и эта модель бизнеса начала проявлять слабости, то высшие управляющие решили испробовать новый подход под названием «Без альтернативы». Из-за известного сопротивления переменам на высшем уровне управления в Shell решили обратиться к уровню непосредственных исполнителей. Миллер возглавил команду по обучению новых лидеров. В процессе работы они сформировали самоорганизующуюся деловую модель, которая позволяла работникам на передовой линии фронта сфокусировать время и энергию на ключевых направлениях. Межфункциональные группы компании Shell из различных регионов мира конкурировали между собой, высшие управляющие выслушивали деловые

предложения, критиковали их и принимали решения о бюджетировании. Эти обсуждения были записаны на видеопленку, и результаты также были зафиксированы. Участники рабочих групп компании по окончании встречи увозили кассеты домой для обучения коллег в своих отделениях. Эти видеозаписи превратились во влиятельный инструмент социализации персонала компании Shell. Высшие управленческие осознавали, с одной стороны, необходимость прислушиваться к мнению непосредственных исполнителей, а с другой, доказывать свою способность и

право на управление, даже находясь в стрессовой ситуации.

Миллер считает, что настоящий процесс научил высших управляющих постоянно информировать управляющих региональных отделений, помогать им глубоко вникнуть в суть вопросов. В результате это подтолкнуло компанию Shell к пересмотру традиционной системы вознаграждений, к поддержке новой деловой модели, фокусирующей внимание и энергию на ключевых областях бизнеса.

Стратегии, которые собирают всех вместе

Алан Вебер, соучредитель журнала Fast Company, завершал конференцию вопросом: «Является ли ваша компания «быстрой»?» Многие из того, о чем он говорил, отражало темы, уже поднятые на конференции, новые модели бизнеса и увязанные с ними ценности.

тоже начинают себя чувствовать более свободно и могут либо оставаться в фирме, либо искать новое место в зависимости от личных интересов. И уже менеджмент должен предпринимать усилия, чтобы эти люди оставались в компании.

Вебер рассмотрел две модели конкуренции: консолидацию, когда большие компании подминают другие компании, и модель «быстрых» компаний, которая признает роль личности в организации, социальный характер информационной деятельности, а также тот факт, что владеющий знаниями владеет и властью.

Вебер комментирует принцип «быстрых» компаний, называемый «знание — сила», и при этом ссылается на выступившего на конференции перед ним Боба Бакмана. Отвечая на поставленный Бакманом вопрос, что означает «делиться знаниями» в организации, он сказал: «По отдельности нас могут победить, но если мы работаем со знаниями, коллективно, мы можем выиграть в конкуренции».

Он саркастически заметил, что сегодняшние поглощения и слияния ведут к созданию аналогов динозавров. В процесс консолидации вкладывают слишком много денег, за которыми подчас стоит слишком мало идей.

Вебер завершил свое выступление анализом опыта «быстрой» компании в Германии. В этой компании, чтобы развивать конкурентные навыки работников, высшие управляющие отказались от обычной практики наставничества. Привлекли менеджеров среднего и нижнего звена для помощи высшему руководству научиться использовать компьютеры и быть в курсе происходящих в компании событий. «Не кажется ли вам это знакомым?» — спросил Вебер и вспомнил совет Тапскота в начале конференции: «Мы все должны прислушиваться к детям».

Сегодняшние поглощения и слияния ведут к созданию аналогов динозавров. В процесс консолидации вкладывают слишком много денег, за которыми подчас стоит слишком мало идей.

В отличие от этого, модель «быстрой» компании предполагает привлечение и развитие самых лучших человеческих качеств, которые доступны компании. В то же время люди, которые обладают такими талантами,

© Strategic Leadership Forum, Chicago, Illinois, USA, from «Strategy & Leadership» magazine, September/October 1998 issue. Reprinted with permission.

Перевод: Институт экономических стратегий, 1998.

1 18-21 апреля 1999 года в Чикаго (США) проводится международная конференция Форума стратегического лидерства. В ней примут участие руководители крупнейших международных корпораций, эксперты аналитических и консультационных центров, специалисты по деловой разведке, ученые, а также американские сенаторы и известные политические деятели. Свою заинтересованность в участии в ежегодной конференции и представлении докладов уже выразили высшие управляющие всемирно известных компаний Motorola, Johnson & Johnson, Procter & Gamble и ряда других.

За дополнительной информацией и по вопросам возможного участия в ежегодной конференции Форума стратегического лидерства обращаться в Институт экономических стратегий по телефону 234-46-93. Заявки можно прислать по факсу 234-46-91 или e-mail: SLF@inesnet.org.