

ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Гурков И.Б.

10 основных проблем в теории и практике стратегического менеджмента

Тема	Проблема	Содержание проблемы
1. Стратегическое мышление	Логика/Творчество	Рациональное мышление/ Творческое мышление
2. Формулирование стратегии Планирование/Инкрементализм	Свободно/Вынужденное	
3. Стратегические изменения	Революция/Эволюция	Внезапное изменение/ Постепенное изменение
4. Конкурентные стратегии наружу	Рынки/Ресурсы	Снаружи внутрь/Изнутри
5. Корпоративная стратегия	Быстрый ответ/Синергия	Набор бизнесов/Корневые компетенции
6. Стратегии на уровне куста	Конкуренция/Кооперация	Дискретная организация/ Встроенная организация
7. Отраслевой контекст отрасли/Создание	Согласованность/Выбор	Эволюция
8. Организационный контекст лидерство/ динамика	Контроль/Хаос	Организационное Организационная
9. Международный контекст	Глобализация/Локализация	Глобальная конвергенция/ Международное

10 основных проблем в теории и практике стратегического менеджмента - 20 противоречащих друг другу авторитетов

Тема	Проблема	Содержание проблемы
1. Стратегическое мышление	Логика/	Kenneth Andrews/
	Творчество	Kenichi Ohmae
2. Формулирование стратегии	Свободно/	Balaji Chekrevanthy, Peter Lorange/
	Вынужденное	James Brian Quinn
3. Стратегические изменения	Революция/	Michael Hammer/
	Эволюция	Messaki Imai
4. Конкурентные стратегии	Рынки/	Michael Porter/
	Ресурсы	George Stalk, Philip Evans, Lawrence Shulman
5. Корпоративная стратегия	Быстрый ответ/	Barry Hedley/
	Синергия	C.K. Prahalad & Gary Hamel
6. Стратегии на уровне куста	Конкуренция/	Gary Hamel, Yves Doz & C.K. Prahalad/
	Кооперация	Gianni Lorenzoni & Charles Baden-Fuller
7. Отраслевой контекст	Согласованность/	Michael Porter/
	Выбор	Charles Baden-Fuller, John Stopford
8. Организационный контекст	Контроль/	Roland Christensen/
	Хаос	Ralph Stacey
9. Международный контекст	Глобализация/	Theodore Levitt/
	Локализация	Susan Douglas, Yoram Wind
10. Цели организации	Рентабельность/	Alfred Rappoport/
	Ответственность	Edward Freeman & David Reed

Рациональное мышление/ Творческое мышление

Проблема	Рациональное мышление	Творческое мышление
Упор на	Логику	Творчество
Когнитивный стиль	Аналитический	Интуитивный
Доводы опираются на	Формальные, установленные правила	Неформальные, «гибкие» правила
Направление рассуждений	Снизу вверх	Растекающееся
Особая ценность признается за	Стройность и строгость	Неожиданность и полет фантазии
Рассуждениям мешают	Неполная информация	Приверженность существующим идеям
Предположение о реальности	Объективная, частично познаваемая	Субъективная, частично создаваемая
Решения основаны на Метафора	Расчетах Стратегия как наука	Суждениях Стратегия как искусство

Планирование/Инкрементализм

Проблема	Планирование	Инкрементализм
Упор на...	Свободу	Вынужденность
Сущность стратегий	Сознательно разрабатываемая	Постепенно заостряемая
Природа формирования стратегии	Разработка	Находка
Смысл процесса формирования стратегии	Формально структурированный и согласованный	Неструктурированная и фрагментарная
Этапы формирования стратегии	Сначала думай потом действуй	Взаимопроникновение мышления и деяний
Стратегии воспринимаются как	Система решений (план)	Система действий (поведение)
Система принятия решений	Иерархическая (основанная на власти)	Политическая (основанная на могуществе)
Процесс принятия решений основывается на	Оптимальном распределении ресурсов и координация действий	Экспериментирование и параллельное действие
Взгляд на будущее развитие событий	Прогноз и предвидение	Частично неизвестно и непредсказуемо
Отношение к будущему развитию событий	Принимать на себя обязательства, готовиться к будущему	Избегать брать на себя обязательства, оберегать свободу и сохранять гибкость
Внедрение основано на...	Программирование (организационная эффективность)	Обучение (организационное развитие)
Стратегические изменения	Внедряемые сверху вниз	Требует глубоких культурных и когнитивных перемен

Внезапное изменение/Постепенное изменение

Проблема	Внезапное изменение	Постепенное изменение
Основано на...	Революции	Эволюции
Стратегическое изменение как	Взрывная инновация	Непрерывное улучшение
Процесс стратегических изменений	Креативное разрушение	Органичная адаптация
Размах изменений	Радикальные, всеобщие и драматичные	Умеренные, местные и недраматичные
Темп изменений	Резкие толчки	Равномерное поступательное движение
Фундаментальные изменения требуют	Внезапная ломка «статуса-кво»	Постоянное обучение и гибкость
Реакция на возмущения во внешней среде	Шоковая терапия	Последовательная «подгонка»
Представления об организационных кризисах	Под давлением все материалы становятся пластичными	«На холоде все леденеет»
Динамика долгосрочных изменений	Чередующиеся стабильное и нестабильное состояние	Перманентная перестройка
Тип долгосрочных изменений	Равновесие с острыми точками перелома	Плавное развитие

Снаружи внутрь/Изнутри наружу

Проблема	Снаружи внутрь	Изнутри наружу
Упор на ...	Рынок	Ресурсы
Ориентация	Рыночно-/отраслево ориентированные	Ориентировано на ресурсы
Точка отсчета	Структура рынка/ отрасли	Структура ресурсов фирмы
Сопряженность через	Приспособление к окружению	Приспособление окружения
Стратегический фокус	Достижение преимущественного положения на рынке	«Заполучение» уникальных ресурсов
Стратегические действия	Позиционирование на рынке/ в отрасли	Развитие ресурсной базы
Тактические действия	«Заполучение» необходимых ресурсов	Вход и позиционирование в отрасли
Оружие конкуренции	Способность торговаться, барьеры перехода	Превосходство ресурсов, барьеры имитации

Набор бизнесов/Корневые компетенции

Проблема	Набор бизнесов	Корневые компетенции
Упор на...	Приспособляемость через синергию	Синергия через приспособляемость
Тип конкуренции	Фирмы конкурируют внутри бизнесов	Корпорации конкурируют поверх бизнесов
Конкурентные стратегии	На уровне бизнеса	На корпоративном уровне
Принцип построения корпорации	Потенциально несвязанная (диверсификация)	Общая база компетенций (фокусирование)
Ключевые факторы успеха	Приспособляемость к спросу бизнесов	Усиление компетенций
Синергия	Оптимизация денежных потоков	Быстрое построение компетенций
Главная задача корпоративного центра	Распределение капитала между стратегическими бизнес единицами (СБЕ)	Развитие компетенций и их внедрение
Положение бизнес единицы	Автономная (независимая)	Высоко интегрированная (зависимая)
Координация между СБЕ	Низкая, случайная	Высокая, структурированная
Стиль корпоративного контроля	Установление финансовых ориентиров	Совместное развитие стратегий
Диверсификация	Просто захватить	Тяжело интегрировать

Дискретная организация/Встроенная организация

Проблема организация	Дискретная организация	Встроенная
Упор на... конкуренцию	Конкуренцию через кооперацию	Кооперация через
Структура окружения	Дискретные организации (разрозненные)	Встроенные организации (объединены в сеть)
Границы фирмы	Определены	Размыты
Предпочтительное положение	Независимая организация	Сетевая зависимость
Результат взаимодействия	Преимущественно нулевой результат (выигрыш/проигрыш)	Часто положительный результат (выигрыш/выигрыш)
Источник превосходства координация	Способность торговаться, настоять на своем	Специализация и
Согласование стратегий отдельных фирм	Нет	Есть
Сотрудничество партнерство	Редко (тактическое)	Продолжительное (стратегическое)
Основа сотрудничества	Сила и расчет	Доверие и взаимность

Структура
сотрудничества
взаимодействии

Ограниченная, четко
определенная, основана

Широкая, открытая,
основана на

Эволюция отрасли/Создание отрасли

Проблема	Эволюция отрасли	Создание отрасли
Упор на...	Согласованность	Выбор
Отраслевые изменения	Неконтролируемый эволюционный процесс	Контролируемый созидательный процесс
Динамика изменений	Среда определяет тип фирмы	Фирма создает «подходящую» среду
Успех фирмы зависит от	Соответствия потребностям отрасли	Умения манипулировать спросом в отрасли
Отраслевая «податливость»	Низкая, медленная	Высокая, быстрая
Значимость нормативов	«Играй по правилам» (адаптация)	«Сам устанавливай правила» (инновации)
Рентабельность фирмы	Зависит от отрасли	Зависит от фирмы
Точка зрения	Детерминизм	Волюнтаризм

Организационное лидерство/Организационная динамика

Проблема	Организационное лидерство	Организационная динамика
Упор на... Организационные изменения	Контроль Контролируемый созидательный процесс	Хаос Неконтролируемый эволюционный процесс
Процесс изменений	Лидер управляет поведением	Стиль поведения задают предыдущие события
Детерминанты изменений	Видение и навыки лидера	Политическая, культурная и образовательная динамика
Форма изменений	Сверху вниз, механическая	Интерактивная
«Податливость» организации	Высокая, быстрая	Низкая, медленная
Направление адаптации	Структура следует стратегии	Стратегия зависит от структуры
Значимость нормативов	Стратегия, затем организация	Стратегия и организация взаимосвязаны
Точка зрения	Волюнтаризм	Детерминизм

Глобальная конвергенция/Международное разнообразие

Проблема	Глобальная конвергенция	Международное разнообразие
Упор на	Глобализацию через локализацию	Локализацию через глобализацию
Международное разнообразие	Увеличение однообразия	Сохранение разнообразия
Международные связи	Растущая интеграция	Сохранение фрагментарности
Основные движущие силы	Технологии и коммуникации	Культурная и институциональная инерция
Разнообразие и фрагментация	Дорого, надо постараться избежать	Избежать невозможно, должно быть использовано на благо фирмы
Стратегический фокус	Глобальная эффективность	Локальная приспособляемость
Организационные предпочтения	Если не стандартизация, то централизация	Если не адаптация, то децентрализация
Инновационный процесс	Централизованный для всего мира	Использующий местные находки
Организационная структура	Глобальная (централизованная)	Переменная (глобально сетевая)

Стоимость для учредителей/Ценности соучастников

Проблема	Стоимость для акционеров	Ценности соучастников
Упор на...	Рентабельность	Ответственность
Организация видится как	Инструмент обслуживания собственников	Семья, обслуживающая всех своих членов
Мерило успеха	Цена акций и размер дивидендов	Удовлетворенность соучастников
Основная трудность	Заставить наемников следовать интересам владельцев	Балансирование интересов различных соучастников
Корпорация управляется через	Внешних директоров, с большими пакетами акций	Представителями соучастников
Отношения с клиентом	Средство	И цель и средство
Социальная ответственность	Индивидуальная	Солидарная - индивидуум и организация в целом
Служение обществу	Преследование собственного интереса (экономической объективности)	Преследование достигается через согласование коллективных интересов (экономический симбиоз)