

ГЛАВА 9

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Теперь, когда у нас есть общее представление о том, что такое управление и как внутренние и внешние переменные факторы воздействуют на организации, мы готовы рассмотреть функции управления более детально. В данной главе обсуждается стратегическое планирование, процесс выбора целей организации и путей их достижения. Мы узнаем о компонентах организационного планирования, выгодах формального планирования и этапах процесса планирования. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

После прочтения этой главы вы должны понимать указанные термины и понятия.

СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И ВЫГОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт. Например, осенью 1987 г. компания «Филип Морри» приняла решение реорганизовать свое отделение, «Дженерал Фудз», в чем многие увидели целенаправленные усилия по получению больших прибылей от гиганта пищевой промышленности, который был приобретен в 1985 г. Согласно новому плану, компания «Филип Моррис» разделила «Дженерал Фудз» на три отдельно действующие фирмы с намерением сократить большое число менеджеров и общефирменного персонала. Деньги, которые компания надеется сэкономить путем исключения некоторых управленческих слоев, будут заново инвестированы в данное отделение.

АДАПТАЦИЯ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям. Стратегическое планирование преуспевающих компаний имеет дело с созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.

Проникновение компании «Кока-Кола» на рынок бескофеиновых безалкогольных напитков представляет собой пример адаптации к окружающим условиям. Фирма потратила громадное количество времени на изучение внешних возможностей и опасностей, прежде чем предложить свою бескофеиновую продукцию. «Ройал Краун» первой ввела бескофеиновую колу «Ар Си 100» на рынок. Реакция потребителей, заинтересованных в «более здоровом» безалкогольном напитке, была обнадеживающей. Затем фирма «Пепси» предложила свой сорт — «Пепси-Фри». «Кока-Кола» выжидала, осторожно участвуя в конкуренции, и, наконец, выпустила на рынок ряд бескофеиновых напитков в ответ на явно меняющиеся потребительские требования.

ВНУТРЕННЯЯ КООРДИНАЦИЯ. Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Когда Гарольд Джинин был одним из директоров «Интернэшнл Телефон энд Телеграф», он отвечал за объединение деятельности более чем 250 различных предприятий, в состав которых в то или иное время входили «Гриннел Кантин», «Хартфорд Файэр Иншурано» и «Авио. Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях, больших или малых, является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

ОСОЗНАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на

прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Устойчивый успех таких компаний, как «Ай Би Эм», «Дельта Эар Лайнз», «Истмен Кодак» и «Федерейтед Департамент Сторз», указывает на постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Прежде чем приступить к изучению различных элементов процесса стратегического планирования, полезно рассмотреть модель этого процесса. Неудивительно, что динамичная природа организаций затрудняет введение одной специфической модели процесса планирования. В общем, на рис. 9.1. намечены наиболее существенные управленческие функции, посредством которых планы преобразуются в действие.

Сущность стратегии

Слово «*стратегия*» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала». Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир.

СТРАТЕГИЯ представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Новое направление развития корпорации «Крайслер» было задумано и осуществлено ее главой — Ли Якоккой. Популярность новых моделей, расширение деятельности по маркетингу и восстановление устойчивой прибыльности «Крайслера» можно отнести на счет успешного формулирования и реализации стратегии.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. На личных предприятиях основатель предприятия может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации. На большинстве фирм с широким владением акциями подобной роскоши может не быть. В то время как глава корпорации, возможно, пожелает иметь частный реактивный самолет, особняки на обоих побережьях, роскошные кабинеты и тому подобное, насущным интересам организации эти привилегии наилучшим образом служить не могут.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

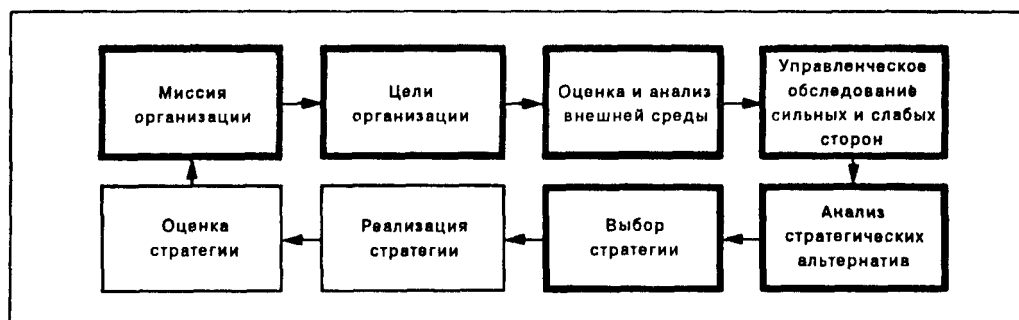


Рис. 9.1. Процесс стратегического планирования.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Планирование и успех организаций

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. (Влияние «что» и «как» на деятельность организаций обобщено в табл. 9.1.). Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением. Анализ общефирменной стратегии компании «Истмен Кодак» в международных условиях можно найти в примере 9.1.

Таблица 9.1. Воздействие стратегии («что») и действий («как») на успех компании.

	Определенная стратегия	Неопределенная стратегия
Эффективные действия.	Определенная стратегия и эффективные действия привели к успеху в прошлом и обеспечат успех в будущем.	Неопределенная стратегия, но эффективные действия привели к успеху в прошлом, но успех в будущем вызывает сомнения.
Неэффективные действия.	Определенная стратегия, но неэффективные действия иногда срабатывали в прошлом, но в будущем ожидается усиление конкуренции.	Неопределенная стратегия и неэффективные действия привели к неудаче в прошлом, и такой же результат ожидается в будущем.

Источник: Benjamin B. Tregoe and John W. Zimmerman, «*The New Strategic Manager*», Business (May-June 1981), p. 17.

Недавние исследования 500 компаний из списка журнала «Форчун», выполненные Полом и Тейлором, выявили ряд интересных фактов относительно стратегического планирования. Было обнаружено, что для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.
2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывает менее десяти лет.
3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.
4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.
5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Многие исследования ясно показывают, что планирование приносит пользу. Эти исследования указывают на сильную положительную корреляцию между планированием и успехом организации. В одном исследовании подробно проанализированы ответы на вопросы анкеты, полученные от 217 вице-президентов 109 крупнейших американских корпораций. Было установлено, что руководители, составляющие планы своей работы, добились большего успеха по показателям отношения прибыли к объему реализации и дохода на капитал. Другие исследователи проанализировали деятельность 105 крупнейших компаний США и 105 средних и малых фирм.

Они обнаружили, что фирмы, применяющие у себя формальное планирование, имеют самые высокие темпы роста.

Еще более сложные исследования проводились по изучению работы 36 фирм в фармацевтической, пищевой, химической, сталелитейной, нефтяной и машиностроительной отраслях промышленности. Чтобы свести к минимуму воздействие других переменных факторов, фирмы были распределены по парам в соответствии с величиной, отраслью и другими показателями. В начале исследования ни одна из фирм, сведенных в 18 пар, не занималась формальным планированием. Затем одна из фирм в каждой паре начала применять формальное планирование. За деятельностью всех 18 пар фирм велось наблюдение в течение 7 лет. По таким показателям, как прибыль на инвестированный капитал, доходы на акции и рост доходов в расчете на акцию, результаты деятельности компаний, которые применяли планирование, превышали результаты тех компаний, которые этого не делали. Дополнительные исследования были посвящены изучению работы фармацевтических и химических компаний в течение следующих 4 лет. Они показали, что фирмы, применяющие у себя формальное планирование, продолжали работать производительнее, чем компании, где это планирование отсутствовало. Они даже расширили рамки своей успешной деятельности.

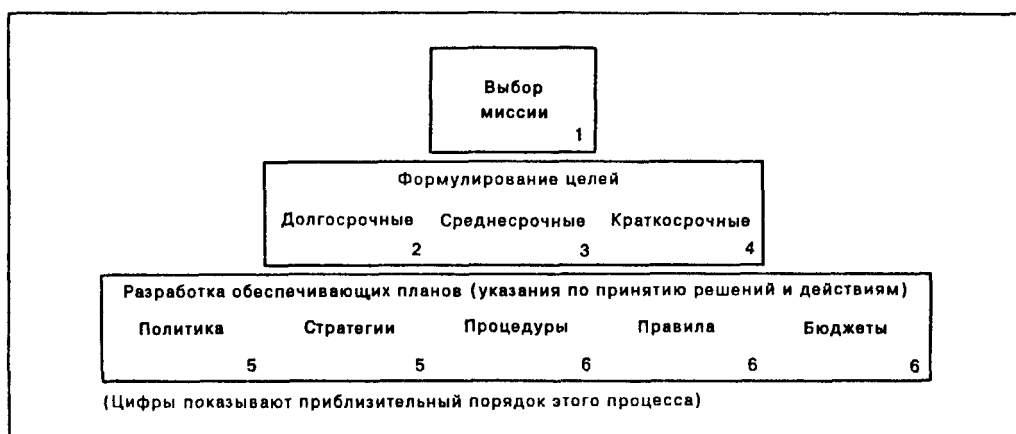


Рис. 9.2. Формулирование миссии и целей.

Одним из наиболее известных долгосрочных исследований по изучению полезности стратегического планирования является проект «Воздействие рыночных стратегий на прибыль». Начатый на фирме «Дженерал Электрик», этот проект в настоящее время охватил свыше 200 фирм, занимающихся более чем 1500 направлениями по производству товаров и услуг. Было установлено свыше 30 факторов, оказывающих предсказуемое влияние на прибыльность. Эта информация стала бесценной для фирм, применяющих стратегическое планирование.

Описанные выше исследования относились главным образом к планированию на уровне высшего руководства. Проводились также исследования, которые указывали на корреляцию между планированием и повышением эффективности на низших уровнях организации. Исследование работы железнодорожных мастеров выявило, например, что мастера с более высокой производительностью уделяли больше времени планированию, чем мастера с плохими производственными характеристиками. Еще одни исследования, обобщенные Филли, Хаусом и Керром, показали, что имеется тенденция установления связи не только между планированием и повышением производительности, а также между планированием и удовлетворенностью работой.

Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему (рис. 9.2.). Если всем руководителям следует в той или иной степени заниматься формальным стратегическим планированием, то составление стратегических планов для всей организации является, в первую очередь, обязанностью высшего руководства. Руководители среднего и низшего звена участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь.

В крупных организациях, занимающихся сложным формальным стратегическим планированием, руководство почти всегда оформляет планы в письменном виде; могут существовать тысячи письменных документов, относящихся к планированию. Однако освещение специфики планирования и его многочисленных вариантов выходит за рамки данной работы. Мы сосредоточим внимание на ключевых компонентах организационного планирования: целях, руководствах для принятия решений и практических действий, охватывающих стратегии, политику фирмы, процедуры, правила и бюджеты; а также основные этапы процесса планирования. Ключевые компоненты будут рассмотрены детально, начиная с целей и миссии организации.

ПРИМЕР 9.1

«Кодак» в борьбе против «Фудзи» применяет тактику «И я тоже»

Большая фотография величественной, покрытой снегом горы Фудзи висит в кабинете Уильяма Ф. Фоубла, главного управляющего фирмы «Кодак», отвечающего за производство. «Это — постоянное напоминание о конкуренции», — говорит Фоубл. После десятилетий пренебрежения компанией, носящей имя священной японской горы, «Кодак» в настоящее время использует по отношению к компании «Фудзи Фото Фильм» наивысшую форму лести — свое непрестанное внимание. В лабораториях «Кодака», где родилась современная фотография, исследователи методично анализируют пленки «Фудзи», стремясь раскрыть их тайну. «Это технология «и я тоже», — с отвращением говорит один из исследователей. — Мы делаем то, что делает «Фудзи». «Фудзи» стала у нас навязчивой идеей». В течение многих лет «Фудзи» продавала пленку с более яркими цветами. Исследователи «Кодака» считали, что цвета выглядят нереалистично, но вскоре они обнаружили, что пленка «Фудзи» покупателям нравится больше. В прошлом году «Кодак» выпустил серию пленок VR-G, которые отличаются такими же яркими цветами, что были открыты в «Фудзи». «Более реалистичное воспроизведение цветов — это не то, что предпочитают люди», — делает вывод Джудит А. Шван, директор лабораторий фотографических исследований фирмы «Кодак». *Война дирижаблей.* Однако проблема с изделиями «Фудзи» бледнеет по сравнению с усилиями по достижению производительности «Фудзи». За последний год объем продаж «Фудзи» в расчете на одного работающего составил около 370 тыс. долл., — почти в четыре раза больше, чем у «Кодака». Чтобы ликвидировать разрыв, «Кодак» изучает каждый аспект деятельности соперника. «Мы, как американцы, стараемся найти «хоумраны». Мы не обращаем внимания на «синглы», — говорит Фоубл.

В одном случае применение «сингла» дало в результате «хоумран». На фабрике, осуществляющей операции по покрытию фотобумаги эмульсией, где дефект шириной в одну десятую человеческого волоса может привести к порче огромных рулонов бумаги, фирма «Кодак*» стала использовать специалистов по обучению рабочих контролю качества по японскому образцу. Работников учили определять проблемы и находить решения своими собственными силами. Результат — за последний год фабрика повысила производительность на 20%. «Теперь, — говорит директор фабрики Роберт М. Уард, — мы обогнали «Фудзи»». «Кодак» пытается распространить этот опыт на другие фабрики.

Широко распространено стремление к увеличению производительности. В кабинете у Рональда Л. Хайдке, вице-президента фирмы «Кодак», отвечающего за производство фотопленки и кинопленки, одна стена покрыта линейными графиками, отражающими успехи фирмы. До 1985 г. около 32% всех фотоизделий, сходящих с производственной линии, были дефектными. Этот показатель был снижен до 26% к концу 1986 г., и Хайдке стремился достичь 10% в 1987 г. В маркетинге «Кодак*» даже опережает «Фудзи». Увидев, как зеленый дирижабль «Фудзи» привлекает глаза миллионов зрителей на спортивных соревнованиях в Европе и США, руководство «Кодака» приняло решение использовать ту же тактику в Японии. Прошлым августом фирма «Кодак» арендовала единственный имеющийся в Японии дирижабль и теперь в буквальном смысле слова плавает в вышине над родимой землей компании «Фудзи». Чтобы закрепить это в памяти, на обычных новогодних поздравительных открытках «Кодака» стал изображаться дирижабль «Кодака» на фоне горы Фудзи.

Олимпийская хватка. Дирижабль рекламировал кодаковскую пленку в Сеуле во время летних Олимпийских игр 1988 г. После ошеломляющего проигрыша в борьбе за спонсорство Олимпийских игр 1984 г. в Лос-Анджелесе фирме «Фудзи», «Кодак» выложил около 8 млн. долл., чтобы заранее наложить руку на право использования пятикольцевой эмблемы. «Кодак» надеялся использовать спонсорство Олимпийских игр, чтобы воспрепятствовать попыткам наступления фирмы «Фудзи» на такие быстро развивающиеся рынки, как Тайвань, Индия и Китай.

В самом же городе Rochester (штаб-квартире «Кодака») появление фирмы «Фудзи» в качестве сильного конкурента и сосредоточение внимания «Кодака» на общем враге помогло преодолеть внутренние свары. Сотрудники все еще говорят о «серебряном занавесе» вокруг лаборатории фотоэмульсии из-за ее нежелания сотрудничать с другими подразделениями компании. Но создававшаяся десятилетиями пропасть между подразделением разработки пленки и подразделением разработки фотобумаги, которая обычно приводила к излишним параллельным исследованиям и мелкому соперничеству, теперь исчезла. И хотя некоторые сотрудники ворчат по поводу навязчивой идеи, охватившей фирму «Кодак», эта тактика, несомненно, затрудняет жизнь фирмы «Фудзи». «Я бы предпочел, чтобы они по-прежнему не обращали на нас внимание, — говорит Карл Чапмен, вице-президент «Фудзи Фото Фильм» в США. — Такое чрезмерно лестное внимание мне не нужно».

Источник: Leslie Helm and Barbara Buell, «Kodak Fights Fuji with «Me-Too» Tactics», *Business Week*, February 23, 1987, p. 138.

В данном случае употребляются термины из бейсбола. «Хоумран» — удар, после которого игрок имеет право пробежать по всем четырем базам. «Сингл» — удар, после которого игрок имеет право добежать до первой базы. В переносном смысле — стремление получить полную выгоду. (Прим. пер.)

ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. Выше уже отмечалось и мы вновь будем подчеркивать, что те организации, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

Миссия организации

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

ЗНАЧЕНИЕ МИССИИ. Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Например, если бы руководители фирмы «Бюргер Кинг» не знали, что основной целью фирмы является предоставление людям недорогой, быстро приготовленной пищи, они не смогли бы логически решить, стоит ли вводить в меню 10-долларовый обед с бифштексом или предложить новый фирменный сэндвич за 1,5 долл. Ведь убедительные аргументы можно было бы привести в пользу бифштекса, используя довод, что общий объем продаж будет больше, если фирма сможет получать по 10 долл. за одно блюдо.

Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации. Неудивительно, что такие исключительно преуспевающие организации, как «Ай Би Эм», «Дельта ЭэрЛайнз», «Истмен Кодак» и Гарвардский университет, имеют формально выраженную, ясно изложенную формулировку своей цели.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.
3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Интересное изменение общefирменной миссии имеет место в компании «Дж. Си. Пенни». Начиная с конца 1982 г. и вплоть до 1987 г., «Пенни» реконструирует 450 своих крупнейших магазинов, затратив более 11 млрд. долл. По словам председателя правления «Пенни» Дональда У. Зайберта, целью является «улучшение образа». Это в большей степени связано с ускорением уже происходящей эволюции фирмы, чем с неожиданной переделкой за одну ночь. Из ассортимента фирмы «Пенни» были исключены краски, садово-огородный инвентарь и скобяные товары. Место этих изделий заняли драгоценности, твидовые пиджаки фирмы «Харрис», дорогая одежда фирм «Джордах», «Адоल्фо» и «Хальстон». Изменение общefирменной миссии было неизбежным. За последние годы прибыли снизились благодаря конкуренции магазинов, торгующих по сниженным ценам, с одной стороны, и модных универсальных магазинов, с другой стороны. Хотя «Пенни» может потерять некоторых из своих старых «завсегдатаев», в то же время клиенты новых конкурентов могут перейти к ней. Переориентирование миссии на фирме «Дж. Си. Пенни» легко противопоставить борьбе за престиж компании «Монтгомери Уард энд Ко» и драматическим неудачам «Корветта» на северо-востоке страны и «Федмарта» на западе. Трудности этих компаний розничной торговли заключались в том, что они не смогли эффективно перестроить направление своих миссий в ответ на изменение потребительского спроса. В примере 9.2. рассматривается вопрос продвижения фирмы с наступательной миссией в «новую» область розничной торговли. «Хоум Шоппинг Нетуорк» хочет стать компанией, господствующей в розничной торговле с доставкой на дом.

ПРИМЕР 9.2.

Один дом для двух розничных компаний, обслуживающих на дому?

Два года назад финансист Ирвин Л. Джеикобс обратил внимание на вполне «оперившуюся» компанию, которая навязывала товары по сниженным ценам, используя телевидение. «Хоум Шоппинг Нетуорк» (HSN) казалась вполне подходящим партнером для компании «Си Оу Эм Би» (COMB), основным закупщиком товаров

по сниженным ценам, в которой Джеикобс имел свою долю. Переговоры закончились неудачей и вместо этого COMB сама завела торговлю с обслуживанием на дому, конкурируя с HSN. Теперь роли поменялись, уже HSN предлагает 972 млн. долл. за приобретение компании COMB.

HSN — детище президента Лоуэлла У. Пакссона и председателя правления Роя М. Спира, уже достаточно повзрослела с той поры, когда начинали предлагать зрительской аудитории всей страны некую смесь из броской рекламы и светской беседы. Предлагаемая сделка объединила бы двух крупнейших игроков в области розничной торговли с обслуживанием на дому. COMB владеет 50% акций «Кейбл Вэлью Нетуорк» CVN, самой крупной фирмы из многочисленных подражателей HSN. Вместе HSN и CVN смогли бы обслуживать около 56 млн. домашних хозяйств. Руководство HSN и COMB не сообщили, будет ли CVN в дальнейшем функционировать независимо и как оплатить долю компаний кабельного телевидения, которым принадлежат остальные 50% акций CVN. Но решение COMB оставить розничную торговлю с обслуживанием на дому могло бы вызвать панику среди мелких конкурентов. «Вот компания, обладающая финансовыми ресурсами, управленческим опытом и филиалами, и она не смогла оправдать предыдущих ожиданий, — говорит Марк Б. Фридман, аналитик фирмы «Хоманс, и партнеры» из Бостона. — Что же сказать о других?»

Чтобы не случилось с мелкими компаниями, слияние помогло бы HSN в ее борьбе с новоявленным конкурентом — фирмой «Сирс, Робэк энд Компани». Эта крупнейшая в мире компания розничной торговли осуществила слияние с корпорацией «Кью Ви Си Нетуорк» (QVC) в ноябре с целью распространения товаров компании «Сирс» по успешно задуманной программе розничной торговли с обслуживанием на дому, обеспечивающей 10,3 млн. подписчиков. Джозеф М. Сигал, председатель правления QVC считает данную отрасль достаточно большой для обоих конкурентов. «Слияние принесет пользу HSN и COMB, поскольку они очень похожи, и будет благоприятным для QVC, поскольку мы такие различные», — заявляет он.

«Электростанция». Сделка подразумевает обмен акций HSN стоимостью 36 долл. на акции COMB. HSN приобретает основного поставщика товаров для обеспечения прогнозируемых продаж на 1 млрд. долл. в этот год. «Она придаст им коммерческой мощи, чтобы противостоять каналу сбыта компании «Сирс», — говорит Натан Сугерман, аналитик фирмы «Л. Ф. Ротшильд, Унтерберг энд Тоубин». — Это создает как бы электростанцию для подачи энергии».

HSN уже разрабатывала идею создания такой «электростанции», планируя закупить 14 коротковолновых станций для обслуживания потенциальных 45 млн. домашних хозяйств, финансовые показатели HSN резко возросли, при этом объем реализации составил 160,2 млн. долл. за год, который закончился 31 августа 1986 г. (по сравнению с 11,1 млн. долл. за предыдущий год), а чистая прибыль подскочила с 16 тыс. до 17 млн. долл. С 13 мая, когда котировка акций HSN составляла 18 пунктов, их рыночная стоимость выросла до 129, в сентябре ее акции обменивались на акции COMB из расчета 1:3, а 20 января из расчета 1:2. Операции были прекращены 21 января при котировке 34. Пакссон и Спир так уверены в успехе HSN, что дают гарантии акционерам COMB передать им больше акций HSN, если стоимость их акций упадет ниже фактической цены продажи через год после заключения сделки.

Руководители HSN и COMB достаточно осторожны и указывают, что их соглашение является предварительным и любое слияние должно получить одобрение советов правлений обеих фирм. Но если сделка будет одобрена, HSN, возможно, построит схему, которая обеспечит этой фирме преобладание в той отрасли, которую она создала.

Источник: Gail DeGeorge and Mary J. Pitzer, «One Home for Two Home Shoppers?» Business Week, February 2, 1987, pp. 34-35.

Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем. Как сказал Питер Ф. Друкер: «Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства — создание клиента». Если предпринимательство берет на себя миссию создания клиентов, оно также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии. Аналогичным образом, если некоммерческая или общественная организация последовательно работает над удовлетворением потребностей своих «клиентов», она обязательно должна получить поддержку, которая ей необходима для продолжения своей деятельности.

Формулировка миссии «Сан Бэнкс», одного из крупнейших финансовых учреждений на юго-востоке страны, полностью удовлетворяет требованиям к необходимой информации. Пример 9.3. слово в слово воспроизводит формулировку миссии «Сан Бэнкс».

ПРИМЕР 9.3.

Формулировка миссии компании «Сан Бэнкс»

Миссия компании «Сан Бэнкс» заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

Источник: С разрешения Sun Banks, N. A. 1987.

ВЫБОР МИССИИ. Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится явным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью *внутреннюю* проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся *вне ее самой*. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?» Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании «форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Он правильно отмечал, что, если кто-то это делает, то прибыль едва ли пройдет мимо.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкому уровню эффективности организации. Например, Теодор Ливитт предполагает, что железные дороги не смогли сохранить высокую конкурентоспособность и прибыльность, потому что их руководство определило свою миссию как железнодорожное, а не транспортное предприятие. Они не увидели и не учли изменения в технологии и конкуренции, например, развитие грузового автотранспорта, воздушного транспорта и контейнерных морских перевозок. Хотя имелись и другие факторы, но основной причиной банкротства гиганта «Пени Централ Рейлроуд» стала ориентация только на железнодорожные перевозки.

МИССИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ. Многие некоммерческие организации имеют так много различных «клиентов», что им трудно представить подходящую формулировку цели. Хорошие примеры могут дать учреждения федерального правительства. Предполагается, что министерство торговли должно способствовать торговле. Но, в дополнение к удовлетворению потребностей американского предпринимательства, министерство торговли должно также удовлетворять нужды конгресса, президента и американской общественности. Аналогичным образом больница должна обеспечивать своих пациентов, врачей, медицинских сестер, технических работников и местное сообщество, в котором она осуществляет свою деятельность. Несмотря на эти трудности, некоммерческая организация должна сформулировать подходящую, ориентированную на «клиента» миссию для себя самой.

МИССИЯ МАЛЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ. Предыдущие примеры относятся к крупным организациям, но небольшие организации также нуждаются в соответствующей сформулированной миссии. Несомненно, наличие миссии является причиной, почему такие фирмы, как «Форд», «МакДоналдо» и «Ай Би Эм», достигли своей сегодняшней величины. Опасность для малой организации заключается в выборе слишком сложной миссии. В то время как гигант «Ай Би Эм» может и должен определять свою миссию как удовлетворение информационных потребностей, новичок в отрасли ЭВМ может ограничить свою цель сначала предоставлением программного обеспечения, совместимого с «Ай Би Эм», или оборудования для обработки текстов, или микроЭВМ для бытовых целей и малых предприятий.

Компания «Эм энд Эм Продактс» является одним из наиболее преуспевающих предприятий в США, принадлежащим неграм. Она продает 65 видов изделий для ухода за волосами чернокожего населения во всем мире. Корнелл МакБрайд и Терман МакКензи, соучредители организации, не решились выбрать в качестве миссии стремление стать крупнейшей в мире косметической фирмой. Наоборот, они предпочли скромно начать работать в отрасли изделий для ухода за волосами, предназначенных для определенной этнической группы.

Ценности и цели высшего руководства

Хотя миссия, несомненно, представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на фирму ценностями и целями высшего руководства. Наши ценности формируются нашим опытом, образованием и социально-экономическим фоном. Ценности, или то относительное значение, которое мы придаем вещам и явлениям, направляют и ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Профессор Игорь Ансоф утверждает, что стратегическое поведение четко находится под влиянием ценностей: «Общие наблюдения и социологические исследования подтверждают, что поведение не является свободным от воздействия ценностных ориентации; как индивиды, так и организации проявляют предпочтение к определенным типам стратегического поведения. Они выражают такое предпочтение, следуя определенной линии поведения, даже если это означает потери с точки зрения результатов. Гут и Тагири установили шесть ценностных ориентации, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и позднее исследователи связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтении. Результаты обобщены в табл. 9.2.

Таблица 9.2. Ценностные ориентации

Категории ценностей		Типы предпочитаемых организациями целей
Теоретические	Истина Знания Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост Прибыльность Результаты
Политические	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников
Социальные	Хорошие человеческие отношения Привязанность Отсутствие конфликта	Социальная ответственность относительно прибыльности Косвенная конкуренция Благоприятная атмосфера в организации
Эстетические	Художественная гармония Состав Форма и симметрия	Дизайн изделия Качество Привлекательность, даже с ущербом для прибыли
Религиозные	Согласие во вселенной	Этика Моральные проблемы

Источник: Вторая колонка — William D. Guth and Renato Tagiuri, «Personal Values and Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, vol. 43 (1965), p. 124. Третья колонка — Robert C. Shirley, Michael H. Peters, and Adel I. El Ansary, *Strategy and Policy Formulation: A Multifunctional Organization*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1981), pp. 78-79.

Высшее руководство сохраняет и соблюдает определенные ценности, которые проявляются в выборе типа управления, а также в целях организации. Классическим примером этой взаимосвязи является случай с корпорацией «Контрол Дейта». Основанная и руководимая Уильямом Норрисом, эта фирма предприняла разработку спорного проекта — создание «Плато», автоматизированной системы обучения. Норрис был убежден, что «Плато» сыграет важную социально-экономическую и образовательную роль в обществе. При помощи «Плато» могли быть упрощены и повсеместно распространены методики обучения и усвоения материала. За 10-летний период Норрис «всадил» более 750 млн. долл. в разработку «Плато». Многие его подчиненные резко критиковали этот план. Рынок проявлял скептицизм к данной продукции, но Норрис, верный своим личным ценностным ориентациям, был настойчив. Сегодня «Контрол Дейта» начинает получать некоторые положительные экономические результаты от этого «ценностно-обоснованного проекта», который превратил мечту Уильяма Норриса в реальность.

Характеристики целей

Общезфирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

КОНКРЕТНЫЕ И ИЗМЕРИМЫЕ ЦЕЛИ. Во-первых, цели должны быть *конкретными и измеримыми*. Например, на фирме «Сан Бэнкс» первичной целью является удовлетворение потребностей своих сотрудников. Предполагаемые требования для достижения данной цели: 1) повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год, 2) увеличить продвижение по службе на 15% в год и 3) снизить текучесть кадров на 10% в год. Такое конкретное заявление точно говорит людям, что, по мнению руководства, является требуемыми уровнями формирования довольных сотрудников.

Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения, следует ли направить больше усилий на обучение и воспитание работников. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей. Как мы узнаем впоследствии, это становится важным при выполнении контрольных функций.

ОРИЕНТАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ВО ВРЕМЕНИ. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель*, согласно Стейнеру, имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше — для передовых в техническом отношении фирм. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки. Например, долгосрочная цель в отношении производительности может формулироваться так: «увеличить общую производительность на 25% за пять лет». В соответствии с этим руководство установит среднесрочные цели повышения производительности в 10% за два года. Оно также установит краткосрочные цели в таких конкретных областях, как стоимость товарно-материальных запасов, повышение квалификации сотрудников, модернизация завода, более эффективное использование имеющихся производственных мощностей, совершенствование управления, переговоры с профсоюзом и так далее. Эта группа целей *должна* обеспечивать долгосрочные цели, с которыми она непосредственно связана, а также другие цели организации. Продолжим наш пример — положение о том, что следует «заключить договор с профсоюзом на год, который предусматривает соответствующую премию, если производительность какого-либо работника увеличится на 10% за год», будет краткосрочной целью, которая обеспечивает как долгосрочную цель повышения производительности, так и цели в отношении человеческих ресурсов. Пример 9.4. показывает долгосрочные цели фирмы «Нэшнл Конвиниенс Сторз».

ДОСТИЖИМЫЕ ЦЕЛИ. Цель должна быть *достижимой*, — чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. Например, фирма «Ар Си Эй» потерпела неудачу, когда попыталась стать основным производителем ЭВМ главным образом потому, что у нее отсутствовал опыт, позволяющий конкурировать с «Ай Би Эм». Кроме того, как утверждают профессора Джордж Стейнер и Джон Майнер, цели «представляют собой важные мотивы поведения людей в организациях, потому что обычно люди хотят достичь те цели, которые установлены для организации». Если цели не достижимы, стремление работников к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые цели могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников, менее эффективными.

ПРИМЕР 9.4.

Кредо руководства «Нэшнл Конвиниенс Сторз»

«Нэшнл Конвиниенс Сторз Инкорпорейтид» верит: В рост активов фирмы, организации и сотрудников.

В поддержание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует самоуважению, личному развитию и успеху.

В быстореагирующий маркетинг, который создает и удерживает клиентов при помощи гибких подходов, чутко отражающих то, что хотят люди и в чем они нуждаются.

В обеспечение того, что качество «человеческого капитала» и материальных активов, а не их количество, будет определять работу фирмы. В получение максимальной отдачи от ограниченных в ценных ресурсах фирмы. В децентрализованную организацию, которая с высокой степенью эффективности может делегировать полномочия по принятию решений и предоставить свободу действий более низким организационным уровням.

В высокие стандарты деловых операций и личного поведения; и фирма подчеркивает, что когда окружающие условия начнут угрожать этим стандартам, то руководство несет ответственность за изменение данных условий.

В опережающий стиль управления, достигаемый путем применения управления по целям и метода управления «Нэшнл Конвиниенс Сторз».

В компетентных работников на всех уровнях, которые могут самостоятельно предпринять соответствующие действия и принять эффективные решения в ответ на быстро меняющиеся условия.

В продвижение по службе и вознаграждение работников в зависимости от их работы и личных вкладов в полученные результаты.

В постоянное завоевание доверия и уважения наших клиентов, акционеров и работников.

В завоевание репутации хорошего соседа в тех местных сообществах, которые обслуживают наши магазины.

Источник: National Convenience Stores.

Взаимно поддерживающие цели. Наконец, чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими* — т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Например, цель поддержания товарно-материальных запасов на уровне 1% от продаж не смогла бы для большинства фирм обеспечить выполнения всех заказов в течение двух недель. Невозможность сделать цели взаимно поддерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей.

Трудно точно выделить области, в которых руководству следует определять цели. Почти каждый автор имеет собственный перечень. Профессор Антони Райа составил перечень, приведенный в таблице 9.3., на основе интенсивного изучения соответствующей литературы. Он также описал, как могут быть выражены эти общие цели всей организации. Хотя данный в таблице перечень предназначен для предпринимательской деятельности, некоммерческим организациям также нужны цели в своих областях, за исключением прибыльности. Предполагается, что этот перечень не является всеобъемлющим; какой-нибудь конкретной организации может потребоваться сформулировать общие цели и в других областях. Признанные авторитеты в этой области Стейнер и Майнер утверждают, что «цели должны быть установлены для каждого вида деятельности, который, по мнению компании, является важным и выполнение которого она хочет наблюдать и измерять».

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы. См. пример 9.5.

Таблица 9.3. Описание целей организации

<p>1. <i>Прибыльность</i> может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж и в ряде других. В этой области цели могут описываться такими конкретными и специфическими выражениями, как «увеличить доход на инвестированный капитал до 15% за вычетом налогов в течение пяти лет» или «увеличить прибыль до 6 млн. долл. в течение следующего года».</p>
<p>2. <i>Рынки</i> также могут быть описаны различными способами, в том числе такими понятиями, как доля рынка, объем продаж (реализации) в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша. В качестве иллюстрации можно привести такие маркетинговые цели, как «увеличить долю рынка до 28% в течение трех лет», «продать 200 тыс. единиц товара в течение следующего года» или «увеличить объем продаж коммерческого сектора до 85% и уменьшить объем продаж военного сектора до 15% в течение следующих двух лет».</p>
<p>3. <i>Производительность</i> (эффективность) может быть выражена отношением входа к выходу (например, «увеличить количество единиц продукции до «да» на одного рабочего за 8-часовой рабочий день»). Эти цели можно также выразить в виде издержек на единицу продукции.</p>
<p>4. <i>Продукция</i>, кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к изделию или ассортименту изделий, может быть отображена, например, в таких целях, как «ввести такое-то изделие в наш ассортимент товаров средней стоимости в течение двух лет» или «снять с производства резиновые изделия к концу следующего года».</p>
<p>5. <i>Финансовые ресурсы</i>. Цели в отношении них могут быть выражены различными способами в зависимости от компании, например, структурой капитала, новыми выпусками обычных акций, движением денежной наличности, оборотным капиталом, выплатой дивидендов и периодом инкассации. В качестве иллюстрации можно привести такие</p>

цели, как «уменьшить период инкассации до 26 дней к концу этого года», «увеличить оборотный капитал до 5 млн. долл. в течение трех лет» и «снизить долгосрочную задолженность до 8 млн. долл. в течение пяти лет».

6. *Производственные мощности, здания и сооружения* можно описать с помощью таких показателей, как квадратные футы, постоянные затраты, единицы продукции и многие другие измеряемые величины. Цели могут быть такие: «увеличить производственную мощность до 8 млн. единиц продукции в месяц в течение двух лет» или «увеличить емкость хранилищ до 15 млн. баррелей в течение следующего года».

7. *Исследования и внедрение новшеств* могут быть выражены в долларах, так же как и в других показателях, например, «разработать двигатель в диапазоне цен (*указать*) с коэффициентом выбросов менее 10% в течение двух лет при издержках, не превышающих 150 тыс. долл».

8. *Организация* — изменения в структуре или деятельности — может выражаться любым количеством целей, таких как «разработать и внедрить матричную организационную структуру в течение двух лет» или «создать региональное бюро на юге страны к концу следующего года».

9. *Человеческие ресурсы* могут быть количественно выражены в виде показателей невыходов на работу, опозданий, количества жалоб, часов профессионального обучения, например, «снизить число прогулов до уровня ниже 4% к концу следующего года» или «осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 1990 г. при издержках, не превышающих 200 долл. на одного обучающегося».

10. *Социальная ответственность* может быть выражена целями в форме видов деятельности, стажа работы и финансовых взносов. Примером может служить цель: «принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет».

Источник: Anthony P. Raia, Managing by Objectives (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1974), pp. 38-40.

ПРИМЕР 9.5.

Цели и задачи

Цели выражают стремление работать в определенном направлении в отличие от задач, которые представляют собой количественно измеряемые рубежи. Японцы больше внимания уделяют целям по сравнению с западными компаниями. Прежде всего, в японских компаниях имеются цели в настоящем смысле этого слова: стремления, которые не могут быть удовлетворены, но тем не менее они представляют собой что-то, чего стоит добиваться и в каком направлении работать, например, внести свой вклад в развитие общества. Что касается задач, наиболее поразительным отличием является одинаково сильная ориентация японских компаний на краткосрочное и долгосрочное планирование в отличие от современных американских компаний, которые сосредотачивают свои усилия на краткосрочных поквартальных результатах в ущерб долгосрочным целям, или от тенденции некоторых европейских компаний сосредоточиваться на долгосрочных целях в ущерб поквартальным показателям... Другим крупным отличием в маркетинговых целях является акцент японских компаний на долю рынка и объем операций на рынке по сравнению с финансовой прибылью. Японцы с самого начала обладают хорошим интуитивным пониманием глубинной сущности теории «опыта», которая показала связь между «опытом», или объемом, измеряемым долей рынка, и затратами. Чем больше опыт, тем ниже затраты. Чем ниже затраты, тем сильнее конкурентоспособность и выше долгосрочная прибыльность, которая становится результатом и наградой за хорошее поведение, а не за буквальное следование к желаемой цели.

Источник: Warren Keegan, «International Competition: The Japanese Challenge», Journal of International Business Studies, Winter, 1984, p. 191.

ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования.

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана. Когда гостиничная компания «Холидей Иннз» изменила свой стратегический план и

стала заниматься созданием казино, ее руководство направило свои усилия на то, что, по его мнению, даст больше возможностей для организации.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

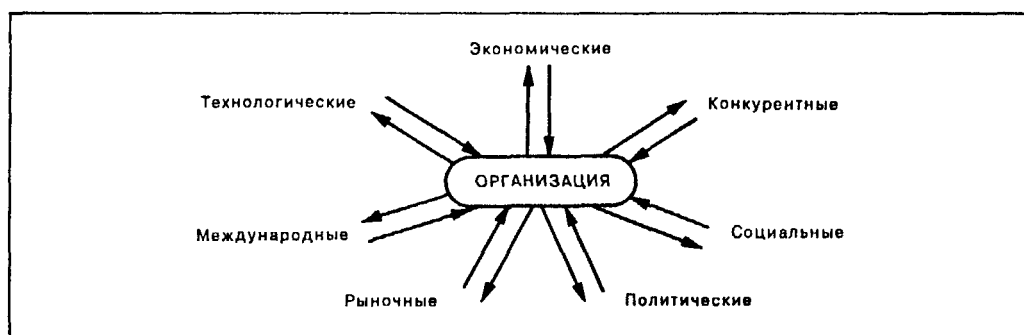


Рис. 9.3. Факторы внешней среды.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение (рис. 9.3.).

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них: темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность доллара США за рубежом и налоговая ставка. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Во времена спада, например, отрасль, занимающаяся выпуском запчастей для автомобилей, процветает. Почему? В такие времена потребители предпочитают ремонтировать свои старые автомашины, а не покупать новые.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ. Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских фирм в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организаций. Точнее говоря, руководство должно следить за нормативными документами местных органов, властей штата и федерального правительства; отношением политиков к антитрестовской деятельности; кредитами федерального правительства и штатов для финансирования долгосрочных вложений, ограничениями по найму рабочей силы и возможностью получения ссуды; а также за соглашениями по тарифам и торговле, направленными против других стран или заключенных с другими странами. Поскольку правительство постоянно и активно принимает участие в деловых вопросах, для организаций было бы разумным внимательно следить за политической деятельностью.

РЫНОЧНЫЕ ФАКТОРЫ. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом, анализ различных рыночных факторов дает руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам. Например, увеличение благосостояния в США и Канаде создало спрос на более привлекательные товары для отдыха. Удовлетворяя этот спрос, такие фирмы, как «Клуб Мед», добились процветания, предложив на рынок завоевавшие большую популярность комплекты предметов для отдыха.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ. В 70-х годах Элвин Тоффлер ввел в оборот термин «*футурошок*» —

шок будущего». Тоффлер определяет «футурошок» как разрушительный стресс и дезориентацию, возникающие в индивидах из-за воздействия на них слишком больших перемен за слишком короткое время. Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадёжное, проигрышное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса. Однако руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию «футурошока», который может разрушать организацию. Отрасль, выпускающая бумажные пакеты, всегда казалась относительно устойчивой. Однако за последние годы успехи в технологии производства пластиковых пакетов вместе со стабилизацией цен на нефть (производство пластиковых изделий основано на нефтепродуктах) создали определённые проблемы для этой отрасли. Успех бумажной промышленности в преодолении этих проблем будет отражением ее реакции на резкие изменения за короткий период.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФАКТОРЫ. Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство сегодня должно постоянно контролировать и оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Общешфирменная стратегия или правительственная политика в других странах может подразумевать усилия по защите или расширению компании или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Профессор Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкурент, на четкие вопросы, на которые должно ответить руководство: «Что движет конкурентом?», «Что делает конкурент?» и «Что он может сделать?». В анализе конкурентов присутствуют четыре диагностических элемента: 1) анализ будущих целей конкурентов, 2) оценка текущей стратегии конкурентов, 3) обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании и 4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы. Портер предлагает четыре простых вопроса:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
3. В чем уязвимость конкурента?
4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ. Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым, важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, корпорация сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

Таблица 9.4. Перечень внешних опасностей и возможностей для организации (ПВОВ)

Факторы	Взвешивание фактора^а	Воздействие фактора^б
Экономические	+1х+20	= +20
Политические	+2х-10	= -20
Рыночные	+1х-20	= -20
Технологические	+4х+30	= +120
Конкурентные	+1х-20	= -20
Международные	+3х-30	= -90
Социальные	+4х+10	= +10

^а Взвешивание от +5 (очень положительный вес) через 0 (нейтральный) к -5 (очень отрицательный вес).

^б Воздействие: +50 или больше (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 или меньше (сильное воздействие, серьезная опасность). Наибольшие возможности данной организации обеспечиваются ее технологической мощью, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

ПЕРЕЧЕНЬ ВНЕШНИХ ОПАСНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ. При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Перечень включает как взвешивание факторов (для измерения значимости каждого фактора для данной организации), так и оценку воздействия фактора на организацию. В табл. 9.4. приведен образец такого перечня.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации, а также о существенных внешних проблемах.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли фирма *внутренними* силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций — маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

МАРКЕТИНГ. При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования.

1. *Доля рынка и конкурентоспособность.* Желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости является существенной целью, которая устанавливается и контролируется высшим руководством. Вопреки общераспространенному мнению, чтобы обеспечивать прибыльность, нет необходимости контролировать рынок или даже занимать там преобладающее положение. Автомобильная промышленность дает два интересных примера. Товарная серия автомобилей марки «джип» корпорации «Америкэн Моторс» занимает только 2% автомобильного рынка США, однако «джип» остается прибыльным и растущим направлением «АМК». Аналогичным образом автомобиль «Роллс-Ройс» имеет ограниченное распространение на рынке, но приносит прибыль своей материнской компании.

2. *Разнообразие и качество ассортимента изделий-* Многие фирмы довольствуются единственным или ограниченным ассортиментом товаров или услуг, в то время как другие активно внедряют на рынок десятки и сотни изделий. «Кросс Пен» выпускает ограниченный ассортимент авторучек высокого качества, а «Интернэшнл Телефон энд Телеграф» одно время управляла 260 различными производственными отделениями. При установлении краткосрочных и долгосрочных целей обязательно, чтобы высшее руководство постоянно контролировало и оценивало ассортимент изделий.

3. *Рыночная демографическая статистика.* Трудную проблему для высшего руководства представляет контроль изменений на рынках и в интересах потребителей. Например, «постарение» Америки создало проблемы для производителей безалкогольных напитков, которые преуспевали на молодежном рынке, но оно означало также большие возможности для производителей витаминов, которые обслуживают более пожилых потребителей.

4. *Рыночные исследования и разработки.* Еще одной проблемой для руководства являются исследования и разработки новых товаров и рынков. В конкурентной среде бизнеса существенно необходимыми представляются исследования и разработки новых и лучших товаров и услуг.

5. *Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.* Одним из наиболее слабых мест в современном предпринимательстве является функция обслуживания. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, оно создает и сохраняет лояльность клиентов. Многие фирмы могут устанавливать высокие цены благодаря превосходному обслуживанию клиентов.

6. *Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.* Агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным достоянием фирмы. Аналогичным образом творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий. Отдел сбыта «Ай Би Эм», может быть, является непревзойденным по своей компетентности и успеху. Работа по рекламе на фирме «Кока-Кола» подняла изделия этой фирмы на выдающийся мировой уровень. Координация сбыта, рекламы и продвижения товара является существенной управленческой функцией.

7. *Прибыли.* Лучшие товары или стимулирующие усилия окажутся фактически ничего не стоящими, если в результате отсутствует прибыль. Постоянный контроль за прибылью от различных товаров и услуг является важным рычагом управления при анализе функции маркетинга. Для некоммерческих организаций первостепенной целью является эффективность операций. Здесь также эффективная доставка товаров или услуг потребителю становится главным моментом функции маркетинга.

Таблица 9.5. «За» и «против» анализа финансовой деятельности

«За»	«Против»
<p>Анализ финансовой деятельности выявляет симптомы проблем.</p> <p>Количественная оценка сильных и слабых сторон фирмы имеет существенное значение.</p> <p>Многие тенденции финансовой деятельности действительно являются устойчивыми.</p> <p>Цифры часто оказываются более определенными, чем слова.</p>	<p>Из прошлого опыта часто оказывается невозможным составить проекцию на будущее.</p> <p>Финансовые данные подвержены субъективной интерпретацией.</p> <p>Быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают текущую финансовую информацию бесполезной.</p> <p>Анализ финансовой деятельности никогда не проводится на данный момент. Он всегда отражает прошлое.</p>

ФИНАНСЫ/БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ. Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Имеются многочисленные «за» и «против» проведения финансовой ревизии фирмы (кратко описаны в табл. 9.5.). Но в целом, преимущества постоянного контроля финансового положения, сил и возможностей организации значительно перевешивают недостатки и затруднения.

Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе. Например, фирма «Тексас Инструменте» испытывала серьезные финансовые трудности в 1983 г. Однако тщательный анализ показал, что на самом деле фирма функционировала успешно. Трудной финансовой зоной была группа потребительских товаров, но она составляла только 6% предпринимательской деятельности компании. На основании этой финансовой оценки руководство приняло решение перераспределить фонды для направления средств в это подразделение с целью улучшения его финансовой деятельности.

ОПЕРАЦИИ. Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями (в узком смысле производством — *Прим. научн. ред.*). А некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями.

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?
2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?
3. Является ли наше оборудование (мощности) современным, и хорошо ли оно обслуживается?
4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?
5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?
6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?
7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?
8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

Таблица 9.6. Некоторые проблемы, связанные с человеческими ресурсами

<ol style="list-style-type: none"> 1. Как бы вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в области бизнеса, и что от них потребуется в будущем? 2. Каковы компетентность и подготовка высшего руководства? 3. Имеем ли мы эффективную и конкурентоспособную систему вознаграждения? 4. Спланировали ли мы порядок преемственности руководящих должностей? 5. Эффективно ли мы используем подготовку и повышение квалификации руководящих работников? 6. Имелись ли у нас потери ведущих специалистов в последнее время? Если так, то почему? 7. Когда мы в последний раз проводили тщательный анализ нашей системы оценки деятельности персонала? 8. Можем ли мы улучшить качество изделия и работу сотрудников путем использования кружков качества или участия работников в управлении?

В последние годы новый подход к оценке производительности был сконцентрирован на оперативной функции организаций. Успех, достигнутый компанией «Крайслер» в последнее время, приписывается в значительной мере реорганизации производственной деятельности на заводах «Крайслера» по всему миру. Более эффективная планировка и лучшее оборудование в сочетании с возрожденной активностью на рынке помогли превратить «Крайслер» в прибыльный концерн.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ. Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Имеется ряд вопросов, которые должны быть учтены при обследовании сильных и слабых сторон функции человеческих ресурсов любой организации. В табл. 9.6. рассматривается ряд проблем, связанных с человеческими ресурсами, с которыми сталкиваются сегодня организации.

Путем тщательного рассмотрения каждого из этих вопросов руководство может выявить потенциальные слабые зоны и предпринять соответствующие корректирующие меры. Что может произойти, если руководство будет игнорировать один или более из этих вопросов? В качестве примера рассмотрим фирму «Вометко». «Вометко» представляет собой организованный в Майами конгломерат, который владеет и руководит фабриками по разливке напитков по бутылкам и по доставке их кинотеатрам и туристическим заведениям. В конце 1983 г. «Вометко» была куплена инвестиционной фирмой за 1 млрд. долл., что сделало ее крупнейшим приобретением в истории корпораций Флориды. Хотя предположений по поводу причин продажи было великое множество, первостепенным фактором стала смерть Митчелла Вольфсона, основателя и председателя правления «Вометко» в течение более 50 лет. Мистер Вольфсон просто никогда не готовил себе замену, и ни один из сотрудников оказался не в состоянии управлять «империей», которую создал Вольфсон.

Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

КУЛЬТУРА И ОБРАЗ КОРПОРАЦИИ. Наконец, можно выделить ограниченное число и других факторов, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которыми должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и внешнее состояние фирмы. Эти нетрадиционные факторы, как оказывается, имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и ее образ (имидж). Атмосфера или климат в организации называются культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации, как внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определенных фирм, а не у других. Имидж может привлекать, например, студентов к определенным колледжам и университетам, а не к другим.

Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании. Хорошая ли репутация у фирмы в отношении достижения ею своих целей? Была ли она последовательна в своей деятельности? Какова эта компания по сравнению с другими в данной отрасли? Привлекает ли она хороших людей? Ответы на эти вопросы покажут, насколько удачными являются культура и образ компании.

После проведения внутреннего обследования, выявления сильных и слабых сторон и взвешивания факторов по степени важности, руководство может определить те зоны, которые требуют немедленного внимания, те, которые могут подождать, и те, на которые можно опираться, чтобы воспользоваться возможностями во внешней среде. Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

ИЗУЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из той точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?»

Стратегические альтернативы

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы. Хотя имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив, мы сосредоточим наше внимание на выборе общей стратегии.

Давайте рассмотрим каждую из этих альтернатив, причины, почему компании применяют одну стратегию, а не другую, и ту точку, в которой конкретная стратегия, скорее всего, окажется успешной. К данным четырем альтернативам относятся ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ. Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство в общем-то не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

РОСТ. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации (разнообразию номенклатуры продукции — *Прим. научн. ред.*) своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление. Для многих руководителей рост означает власть, а власть — это благо. Многие акционеры рассматривают рост, особенно краткосрочный рост, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству безалкогольных напитков приобретает другую). Рост может приводить к конгломератам, то есть, объединению фирм в никак не связанных отраслях. Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является слияние корпораций. Недавние слияния таких фирм, как «Рено» и «Америкэн Моторс», «Бендикс» и «Аллайд Кемикал», «Америкэн Экспресс» и «Ширсон», представляют впечатляющие примеры того, что их руководство следует стратегии роста.

СОКРАЩЕНИЕ. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

1. *Ликвидация.* Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации. В 1987 г. «Эар Атланта», региональная компания воздушного транспорта, ориентированная на качественное обслуживание, была вынуждена из-за чрезвычайного давления со стороны конкурентов, прекратить свою деятельность и ликвидировать все свои активы, пытаясь заплатить кредиторам.

2. *Отсечение лишнего.* Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности. В середине 80-х годов «Ревлон Груп» согласилась продать большую часть своих предприятий, выпускающих средства для ухода за глазами, за 574 млн. долл. и предпринимает попытки продать оставшиеся еще за 1W млн. долл. Продажа дала бы «Реален» около 1,7 млрд. долл. наличными, необходимыми для осуществления крупных приобретений. «Эйвон Продактс» намеревается продать свое подразделение, занимающееся торговлей по каталогам, чтобы создать наличный фонд для снижения своего более чем 300-миллионного долга в векселях.

3. *Сокращение и переориентация.* При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли. В 1986 г. сеть бакалейных магазинов «Стоп энд Шоп» зафиксировала потерю в 2 млн. долл. от сокращения своих операций, но уже через год компания получила 118-процентную прибыль за второй квартал 1987 г. Целью руководства было сокращение количества операций до более управляемого и, как надеялись, прибыльного уровня.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

СОЧЕТАНИЕ. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения. В то же время, когда «Ревлон Груп» сокращала свою деятельность, соглашаясь продать большую часть предприятий, выпускающих средства для ухода за глазами, она настойчиво пыталась приобрести фирму «Жиллетт», выпускающую лезвия для бритв, предлагая 5,41 млрд. долл. (стратегия роста).

Выбор стратегии

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке.

Упрощенная методика определения положения организации и ее изделий по отношению к возможностям отрасли была разработана Бостонской консультативной группой. При анализе портфеля (набора вариантов — *Прим. научн. ред.*) инвестиций проводится сравнение доли фирмы или ее изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности. На рис. 9.4. показана матрица Бостонской группы. Эта матрица может помочь при формировании вариантов и выборе управленческих решений. Например, если ваше изделие или услуга занимают большую долю рынка и имеют высокие темпы роста (звезда), вы, скорее всего, будете придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если ваше изделие или услуга занимают малую долю рынка и имеют низкие темпы роста (собака), вы можете выбрать стратегию отсечения лишнего.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. *Риск.* Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

2. *Знание прошлых стратегий.* Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

3. *Реакция на владельцев.* Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы. В 1983 г. некая посторонняя группа инвесторов осуществила приобретение большого количества акций банка «Саутист Бэнь» (крупнейший банк штата Флорида). Это заставило высшее руководство «Саутиста» пересмотреть свои стратегические альтернативы и убедить организацию выкупить (за 150 млн. долл.) акции, приобретенные инвесторами. Руководство «Саутиста» решило, что это единственный способ сохранить существующую управленческую структуру. Очевидно, что это - дорогое с финансовой точки зрения решение.

4. *Фактор времени.* Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

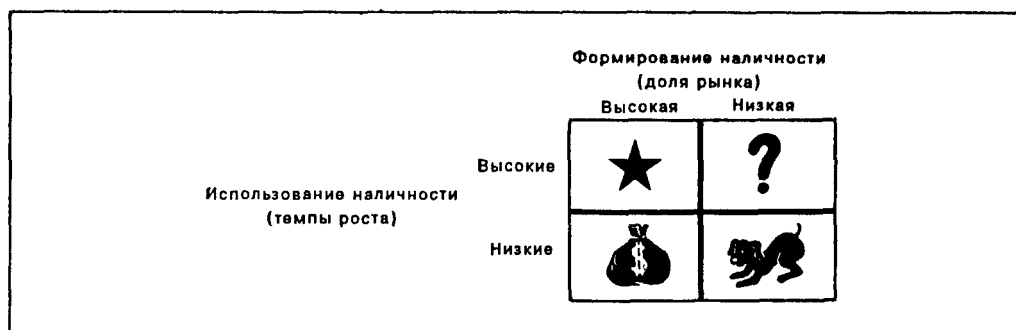


Рис. 9.4. Матрица Бостонской консультативной группы.

Источник: The Boston Consulting Group, Inc., 1973, "The Experience Curve - Reviewed, IV. The Growth Share Matrix, or the Product Portfolio", Bruce D. Henderson. All rights reserved.

Процесс внедрения, связанный с применением долгосрочных и тактических планов, политики, процедур и правил, является весьма сложным. Этот раздел стратегического планирования вместе с исследованием «соответствия» между стратегическим планом и структурой организации, а также всесторонняя оценка стратегического плана обсуждаются в следующей главе.

Планирование международной деятельности

Когда организации осуществляют бизнес на международных рынках, функция планирования приобретает

дополнительную степень сложности. Руководство должно не только проводить анализ возможностей и опасностей внутри своей страны, но также делать аналогичный анализ для каждой из стран, где предполагается вести бизнес.

Факторы, которые должны анализироваться, зависят от общей стратегии фирмы. Спрос на продукцию и стратегии конкурентов являются основными факторами для направления международной деятельности, связанной с отечественным производством и зарубежным сбытом. Если заводы расположены за рубежом, факторы внешней среды могут включать уровень квалификации рабочих, уровень заработной платы, отношение правительства к иностранной собственности, законы о труде и налогообложении, доступ к сырью и материалам, а также расходы на транспортировку готовой продукции к ее конечному рынку. В некоторых случаях возможности самого рынка какой-либо страны могут и не оправдывать на начальной стадии размещения там предприятия, но все же это может оказаться необходимым с точки зрения долгосрочных целей проникновения на рынок для завоевания определенной его доли и рекламы продукции фирмы. В другом случае целью может быть использование размещения производства для снижения издержек, чтобы сбывать продукцию на отечественном рынке или в третьих странах. В любом случае многонациональный подход может включать приспособление продукции к разнообразным рыночным обстоятельствам.

Глобальный подход подразумевает движение к более стандартизированной продукции и сосредоточение на ее маркетинге. Решения относительно размещения предприятий, источников снабжения и финансирования, а также проникновения на рынок могут определяться контрмерами, нацеленными на противодействие «глобальным» конкурентам. Наличные доходы из одной части света могут быть использованы для субсидирования проникновения на другие рынки, как показано в примере 9.6. Могут предприниматься поиски возможностей участия в совместных предприятиях, чтобы получить доступ к «ноу-хау» и новым технологиям, которые позже можно использовать на предприятиях, являющихся полной собственностью одной стороны.

Планирование международной деятельности представляет собой значительно более всеобъемлющий процесс, чем простой анализ конкретной, хотя и сложной проблемы, например, выбора наиболее подходящего места для размещения завода обрабатывающей промышленности. По словам профессора Арвинда Фатака:

«Планирование международной деятельности связано с оценкой многонациональной внешней среды, определением будущих мировых возможностей и опасностей, формулировкой глобальных целей и стратегии предприятия в свете оценки внешних условий и внутреннего обследования сильных и слабых сторон предприятия. Планирование международной деятельности включает формулирование краткосрочных и долгосрочных целей и задач, распределение ресурсов — людей, капиталов, технологии, информации — в международном плане для достижения глобальных целей предприятия».

ПРИМЕР 9.6.

Глобальная конкуренция

Давайте посмотрим, что движет глобальной конкуренцией. Все начинается с последовательности действий и противодействий. Агрессивный конкурент принимает решение использовать движение денежной наличности, созданной на отечественном рынке, для субсидирования атаки на рынки иностранных конкурентов, ориентированных на внутренний спрос.

Затем защищающийся конкурент наносит ответный удар, но не на внутреннем рынке, где была предпринята атака, а на иностранных рынках, где агрессивная компания наиболее уязвима. В качестве примера рассмотрим схватку между фирмами «Гудийр» и «Мишлэн». По сегодняшним критериям шинная промышленность не имеет глобального характера. Большинство шинных компаний осуществляет производство и сбыт на местных рынках. Однако «Мишлэн», «Гудийр» и «Файерстоун» в настоящее время сцепились в яростной, конкурентной, глобальной битве. В начале 70-х годов «Мишлэн» использовала свои сильные европейские источники прибыли, чтобы атаковать американский внутренний рынок, занятый фирмой «Гудийр». «Гудийр» смогла оказать сопротивление в США путем снижения цен, расширения рекламной деятельности и предложения торговцам больших скидок. Но, поскольку «Мишлэн» представила в США только малую часть своего производства, имеющего глобальный масштаб, то она мало что теряла, но могла многое приобрести. «Гудийр», с другой стороны, лишилась бы прибылей на своем самом крупном рынке. В конце концов, «Гудийр» нанесла ответный удар в Европе, пытаясь вставить палки в колеса машине по деланию денег фирмы «Мишлэн». «Гудийр» предложила «обменяться заложниками». Долгосрочные цели и ресурсы «Мишлэн» позволяли ей продвинуться в США. Но «Гудийр» удалось снизить темп атаки «Мишлэн» и заставить подсчитать заново затраты на увеличение доли рынка в США. Стратегия «Гудийр» позволила распознать намерения конкурента и отразила выпад «Мишлэн». фирмы-изготовители не раз разыгрывали эту модель перекрестного субсидирования и международного возмездия в химической промышленности, отраслях, выпускающих звукозаписывающую и звуковоспроизводящую аппаратуру, авиадвигатели и ЭВМ. в любом случае движение денежной наличности, а не продукции в международном масштабе «эффект масштаба», или степень однородности рынка определяли, в

конечном счете, имела ли место конкуренция на глобальном или на национальном уровне. Случай борьбы «Гудийр» против «Мишлэн» помогает провести следующие различия. Глобальная конкуренция возникает тогда, когда компании осуществляют перекрестное субсидирование битв за национальные рынки, чтобы укрепить положение своей торговой марки и расширить сбыт своей продукции на глобальном уровне.

Глобальное предпринимательство возникает тогда, когда минимальный объем производства, необходимый для окупаемости затрат, не может быть обеспечен из-за ограниченности отечественного рынка данной продукции. Глобальные компании имеют в своем распоряжении системы сбыта на ключевых зарубежных рынках, что дает возможность осуществлять перекрестное субсидирование, возмездие конкуренту в международном масштабе и обеспечивать объем операций на мировом уровне. Важно проводить различие между глобальной конкуренцией и глобальным предпринимательством. В традиционно глобальных деловых предприятиях протекционизм и гибкие технологии производства стимулируют смещение деловой активности к местному производству. Конкуренция же остается глобальной. Компании должны проводить различие между рентабельностью на основе зарубежных источников снабжения и финансирования и эффективностью конкуренции на основе способности нанести ответный удар конкурентам на их собственных ключевых рынках.

Источник: Gary Hamel and C. K. Prahalad, «Do You Really Have a Global Strategy?» Harvard Business Review, July-August 1985, p. 140.

Поскольку осуществление предпринимательской деятельности на международных рынках может воздействовать на все функции компании, необходим широкий подход к формулированию международных целей. Некоторые направления для формулирования этих международных целей перечислены в табл. 9.7.

Таблица 9.7. Показатели деятельности для формулирования международных целей фирмы

Прибыльность	<p>Уровень прибылей</p> <p>Прибыль на основные фонды, инвестированный капитал, от акций, от продаж</p> <p>Ежегодный прирост прибыли</p> <p>Ежегодный прирост дохода в расчете на акцию</p>
Маркетинг	<p>Общий объем продаж</p> <p>Доля рынка — на мировом, региональном, национальном уровнях</p> <p>Прирост объема продаж</p> <p>Прирост доли рынка</p> <p>Интеграция национальных рынков для повышения эффективности и продуктивности маркетинга</p>
Производство	<p>Отношение объема зарубежного производства к объему отечественного производства</p> <p>Эффект масштаба благодаря международной интеграции производства</p> <p>Контроль качества и уровня издержек</p> <p>Внедрение эффективных методов производства</p>
Финансы	<p>Финансирование зарубежных филиалов — за счет удерживаемой филиалами прибыли или местных займов</p> <p>Налогообложение — минимизация налогового бремени на глобальном уровне</p> <p>Оптимальная структура капитала</p> <p>Регулирование валютного обращения — минимизация потерь из-за колебаний валютного курса</p>
Технология	<p>Тип технологии, предполагаемой для передачи за границу и относящихся к новому или старому поколению</p> <p>Адаптация технологии к местным потребностям и обстоятельствам</p>
Отношения с местным правительством	<p>Адаптация планов филиалов к планам развития местного правительства</p> <p>Соблюдение местных законов, обычаев, этических стандартов</p>
Персонал	<p>Воспитание руководителей с глобальной ориентацией</p> <p>Воспитание руководителей из местного населения</p>
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	<p>Внедрение патентоспособных изделий</p> <p>Внедрение патентоспособной технологии производства</p> <p>Географическое рассредоточение научно-исследовательских и опытно-конструкторских лабораторий</p>
Окружающая среда	<p>Гармония с окружающей средой</p>

Источник: Arvind V. Phatak, International Dimensions of Development (Boston: Kent, 1983), pp. 59-60.

Наконец, в табл. 9.8. приводится перечень методов, составленный Полом и Тейлором, применение которые в планировании поможет улучшить управление. Эти 13 пунктов ни в коем случае не исчерпывают список. Однако они являются ценным набором указаний для любого руководителя, который стремится разработать первоклассную программу планирования.

Таблица 9.8. Как можно использовать стратегическое планирование для совершенствования управления

Обеспечить лучший учет и контроль результатов деятельности, увязать вознаграждение с результатами работы.
Внедрить больше программ формального планирования и потребовать осуществления планирования на уровне подразделений.
Объединить стратегические планы с оперативными и финансовыми.
Больше думать и сосредотачиваться на стратегических вопросах.
Получить большее понимание и подготовку в области стратегического планирования.
Повысить уровень участия и ответственности высшего руководства.
Повысить внимание к конкуренции, сегментам рынка и внешним факторам.
Усовершенствовать систему передачи информации от главной штаб-квартиры фирмы к подразделениям.
Обеспечить возможность лучшего выполнения планов.
Больше реализма, меньше раздумий и колебаний.
Разработать лучшие стратегии.
Установить более совершенные цели и информировать о них.
Обращать меньше внимания на голые цифры.

Источник Ronald N. Paul and James W. Taylor, «The State of Strategic Planning», Business, January-March 1986, p. 43

РЕЗЮМЕ

1. Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует сделать для их достижения.
2. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.
3. Стратегические планы должны разрабатываться с общефирменных, а не с индивидуальных позиций.
4. Существует устойчивая положительная корреляция между формальным планированием и успехом организации.
5. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования.
6. Первым и, вероятно, самым решающим плановым решением является выбор целей для организации — ее миссии и конкретных целей» обеспечивающих ее выполнение.
7. Первостепенной целью организации является осуществление ее миссии, т. е. смысла ее существования. Миссия должна быть официально сформулирована и о ней должно быть сообщено сотрудникам организации. Миссия служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. Выбор слишком узкой цели может сузить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений. Выбор слишком обширной миссии может повредить успеху организации.
8. Цели должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени. долгосрочными или краткосрочными, достижимыми и перекрестно поддерживающимися.
9. Важное значение имеет связь между ценностями, которых придерживается высшее руководство, и общефирменными целями. Ценности руководства проявляются в целях организации.
10. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого руководство оценивает изменения во внешней среде и изучает внешние возможности и опасности, могущие помочь или затруднить достижение целей организации.

11. Руководство должно определить внутренние сильные и слабые стороны организации, чтобы эффективно осуществлять планирование. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации.

12. В распоряжении организации имеются четыре стратегические альтернативы — ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

13. Руководство выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон и оценит все свои альтернативы и варианты.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?
2. Почему миссия организации является основой ее существования?
3. Как организация выбирает свою миссию?
4. Какая разница между миссией некоммерческой организации и миссией малой организации?
5. Почему современным организациям необходимо иметь множественные цели?
6. Каковы характеристики эффективных целей?
7. Какова цель составления перечня внешних опасностей и возможностей?
8. Кратко рассмотрите процесс управленческого обследования.
9. Какие четыре стратегические альтернативы имеются в распоряжении организации?
10. Каковы некоторые факторы, оказывающие влияние на стратегический выбор, осуществляемый руководством?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. «Предвидение будущего — это одна из величайших проблем, стоящих перед руководителями». Обсудите это утверждение в контексте современного постиндустриального общества.
2. Как различается процесс планирования в данных трех ситуациях: крупная многонациональная нефтяная компания, крупная городская больница и небольшой сельский колледж?
3. Как влияет внутренняя и внешняя среда на процесс планирования?
4. «Неудача при планировании означает планирование неудачи». Опираясь на ваш опыт, опишите три организации, подтверждающие эту предпосылку.
5. Приведите примеры организаций, придерживающихся стратегий ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Стратегическое планирование на фирме «Сирс»

В конце 70-х годов корпорация «Сирс, Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели называли «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем, «Сирс» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Сирс» Джерому Росоу: «Если «Сирс» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами.

Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли — розничной торговле, — другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал

систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы — репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стала бы конкурентным отличительным признаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей — то, что сейчас называется «Сирс Файненшл Нетуорк» (Финансовая сеть «Сирс»). «Сирс» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» — при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы

1. Как вы считаете, изменила ли «Сирс» свою миссию?
2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?
3. Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Сиро»?
4. Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «Сиро»?
5. Что вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?

ЛИТЕРАТУРА

1. Peter Lorange, *Corporate Planning: An Executive Viewpoint* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980), p. 2.
2. Ronald N. Paul and James W. Taylor, «The State of Strategic Planning», *Business*, January-March 1986, p. 42.
3. R. Stagner, «Corporate Decision Making: An Empirical Study», *Jornal of Applied Psychology*, vol. 53 (1969), pp. 1-3.
4. J. Eastlack, Jr., and P. McDonald, «CEO's Role in Corporate Growth», *Harvard Business Review*, May-June 1970, pp. 150-163.
5. S. S. Thune and R. J. House, «Where Long-Range Planning Pays Off», *Business Horizons*, vol. 13 (1970), pp. 81-87.
6. D. Herold, «Long-Range Planning and Organizational Performance: A Cross Validation Study», *Academy of Management Review*, March 1972, pp. 91-102.
7. R. I. Katz and D. Kahn, «Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale», in *Group Dynamics-Research and Theory*, 2nd ed., ed. D. Cartwright and A. Zandler (New York: Harper & Row, 1960), pp. 554-570.
8. A. C. Filley, R. J. Home, and S. Kerr, *Managerial Process and Organisational Behavior*, 2nd. ed. (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976), pp. 455-457,
9. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), p. 61.
10. Theodore Leavitt, «Marketing Myopia», in *Modem Marketing Strategy*, ed. J. F. Chapman (Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1964).
11. H. Igor Ansoff, *Strategic Management* (New York: Wiley, 1979).
12. William D. Guth and Renato Tagiuri, «Personal Values and Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, vol. 43 (1965), p. 124.
13. Robert C. Shirley, Michael H. Peters, and Adel I. El-Ansary, *Strategy and Policy Formulation: A Multifunctional Organization*, 2nd ed. (New York Wiley, 1981).
14. George A. Steiner, *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969).
15. George A. Steiner and John B. Miner, *Management Policy and Strategy* (New York: Macmillan, 1977), p. 158.
16. Ibid.
17. Alvin Toffler, *Future Shock* (New York: Bantam, 1970).
18. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Macmillan, 1980), pp. 48-49.
19. Arvind V. Phatak, *International Dimensions of Management* (Boston: Kent, 1983), pp. 40-41.