

ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

А. М. Макаров

ПРЕОБРАЗУЮЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Классические концепции стратегического управления, созданные во второй половине XX в., перестают соответствовать новым условиям бизнес-среды. Сегодня правомерно говорить о становлении нового стратегического менеджмента, основной задачей которого является не столько долгосрочное выживание фирмы, сколько ее своевременная трансформация. На смену формальному стратегическому планированию приходит самоорганизация на основе общего видения будущего. В качестве основы успеха предприятия выступают не столько особенности отраслевой структуры и распределения ресурсов между предприятиями отрасли, сколько способность к непрерывному совершенствованию деятельности и созданию добавленной ценности для клиентов.

ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое развитие предприятий становится все большей редкостью в современном мире. Проблемы возникают не только у слабых организаций: известно, что две трети фирм, описанных Т. Питерсом и Р. Уотерменом в работе «В поисках эффективного управления» [Peters, 1995], потеряли статус лидеров в своих отраслях в течение пяти лет после публикации первого издания книги [Große-Oetringhaus, 1996, s. 1].

Долгосрочное выживание и развитие организации относятся к компетенции стратегического менеджмента. К сожалению, реальный вклад теории менеджмента в решение этих задач, по меньшей мере, спорен: до настоящего времени не получены надежные эмпирические доказательства эффективности стратегического менеджмента, результаты соответствующих исследований крайне противоречивы [Loffler, 1995, s. 82–129]; в области стратегического менеджмента отсутствует методологическое единство, сосуществуют

диаметрально противоположные по своей сути концепции [Rasche, 1994, s. 1]; стратегическое планирование на предприятиях зачастую вырождается в набор ритуалов, прикрывающих реальные процессы принятия решений.

Перечисленные проблемы во многом связаны с тем, что доминирующие концепции стратегического управления перестают соответствовать новым условиям среды. Основы стратегического менеджмента, заложенные 30–50 лет назад классическими работами гарвардских профессоров и И. Ансоффа, характеризуют реалии зрелого индустриального общества, в то время как развитые страны стремительно переходят в постиндустриальную эпоху, вовлекая в свою орбиту остальной мир.

Классические идеи стратегического менеджмента носят выраженный «позиционный» характер. Стремление к долгосрочному выживанию фирмы отражает желание групп интересов сохранить свои позиции в организации и в обществе; успех предприятия полагается в решающей степени зависимым от его позиций на сбытовых и ресурсных рынках; считается, что роль человека в процессе принятия и реализации стратегических решений определяется его местом в иерархии предприятия. Такое понимание стратегического управления становится все менее адекватным новым условиям бизнеса.

В последней трети XX в. развитые страны начали переход к постиндустриальной экономике — экономике, где знания играют роль ведущего производственного фактора, экономике глобальной и информатизированной. На уровне отраслей эти тенденции находят отражение в возросшей изменчивости технологий вследствие постоянных инноваций и технологической конвергенции, в росте мобильности отраслевых структур, в усилении внутриотраслевой интеграции, в ужесточении глобальной конкуренции. На уровне хозяйствующих субъектов постиндустриальные тенденции проявляются в снижении зависимости групп влияния от организаций, в деятельности которых они принимают участие, в виртуализации ресурсов, в глобальном «разнесении» цепочек создания ценности, в концентрации фирм на своих «ключевых» компетенциях и передаче прочих функций внешним подрядчикам, в распространении сетевых и виртуальных организационных форм.

СТАНОВЛЕНИЕ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА В РАЗВИТЫХ СТРАНАХ

Концепция постиндустриального общества впервые получила развернутое описание в книге американского социолога Белла «Грядущее постиндустриальное общество»¹, опубликованной в 1973 г. [Bell, 1973]. В постиндустриальной экономике теоретическое знание становится определяющим

¹ У других исследователей встречаются иные термины для обозначения нового строя: «посткапиталистическое общество» Р. Дарендорфа, «постмодерн» А. Этциони,

производственным фактором, производственная деятельность концентрируется на обработке знаний, решающее значение для социальной дифференциации приобретает способность к обработке и созданию знаний. Важнейший признак постиндустриального общества — превращение творчества из спутника развития материального производства в его основное условие.

Особую важность для характеристики постиндустриальной экономики имеет рост значимости знаний для создания общественного богатства [Meier, 1999, s. 262]. Доля производственного фактора «знание» в создании добавленной стоимости в развитых странах оценивается на уровне 60–80% [Kreuzer, Mingers, Veith, 1998, s. 137]², знания непосредственно воплощаются в большинстве товаров и услуг, индикаторами возросшей роли знания являются увеличение числа инноваций³, постоянное сокращение жизненных циклов продуктов и времени НИОКР, относительно высокая рентабельность капитала у пионеров рынка, изменение структуры занятости в пользу работников умственного труда. Меняется отраслевая структура экономики, на первый план выходят отрасли, интенсивные по НИОКР⁴.

Новые информационные технологии заметно снижают как издержки производства, так и стоимость самих информационных продуктов⁵, становясь базой для развития нетрадиционных способов занятости (телеработы, телеменеджмента), основой для развития сетевых и виртуальных предприятий [Picot, Reichwald, Wigand, 2001, s. 403–414]. Важнейшее следствие развития информационных технологий — возможность глобального арбитража: информационные сети и платформы упрощают выбор на глобальном рынке, что оказывает давление на цены [Ohmae, 2001, s. 95].

«постбуржуазное общество» Г. Лихтхайма. Развернутый анализ процессов становления постиндустриального общества дается, например, в работах В. Л. Иноземцева.

² Пример, приводимый авторами: в 1990 г. производственные затраты на 486-й чип составляли 100 долл., цена — 400 долл.; «наценка на знание» достигла, таким образом, 400%.

³ Так, число ежегодно вводимых новых продуктов питания 20 лет назад составляло в Германии 100 единиц. В конце XX в. их количество увеличилось до 2 тыс. (см.: [Schiele, 2001, s. 25]).

⁴ Биотехнология и генная инженерия, радиоактивные материалы, химия, машиностроение, авиакосмическая промышленность, информационные технологии, электротехника, фото и оптика, средства измерения и контроля.

⁵ Так, цена за международный телефонный разговор снизилась за последние 20 лет в 24 раза, удельная стоимость одного мегабайта памяти жесткого диска компьютера упала за последние 13 лет более чем в 2 тыс. раз, издержки на производство одной операции сократились с 1975 по 1995 г. в 23 тыс. раз [Иноземцев, 1999, с. 72]. Использование Интернета позволяет снизить затраты на некоторые виды банковских трансакций в 100 раз (см.: [Raab, 2001, s. 52]).

Одновременно намечаются контуры нового социального противостояния, формируется новый доминирующий класс, основой силы которого являются знания и личные способности — прежде всего способность обрабатывать информацию и рождать новое знание⁶. Вместе с тем формируется устойчивый низший класс, который включает в себя большое число людей, не могущих найти себе применения в условиях высокотехнологичного производства. Безработица в 1998 г. в странах ЕС-15 составила 10% трудоспособного населения, причем среди молодежи до 25 лет — 19,5% (в Италии — 31,6%) [Die Europäische Union..., 2000, s. 18]; в США реальные доходы временных работников упали с 1989 по 1994 г. на 14,7%.

Для постиндустриальной экономики характерна высокая отраслевая динамика. Некоторые отрасли и виды деятельности исчезают все быстрее: так, если количество сельскохозяйственных работников сократилось в США в 10 раз за 50 лет (с 1930 по 1980 г.), то индустрия пластинок исчезла всего лишь за 5 лет (1985–1990 гг.). Развитие информационной экономики ведет к изменению цепочек создания стоимости, их интеграции, вытеснению посредников. Становится обыденным явлением глобальный арбитраж, следствиями которого выступают обходование традиционной цепочки создания ценности, исключение или сокращение промежуточных звеньев между производителем и конечным потребителем товара.

Отраслевые структуры начинают характеризоваться расплывчатостью, зачастую сложно четко идентифицировать круг отраслевых субъектов [Ohmae, 2001, s. 137]. Широкое распространение получило «заимствование» технологий из других отраслей: если до второй половины XX в. технологии отрасли не имели практически никакого значения за ее пределами, и наоборот, то сегодня развитие технологий связано с множеством межотраслевых пересечений⁷. Стираются границы между разными отраслями, происходит их срастание, что видно, в частности, на примере банковского и страхового бизнеса. Исчезают и внутриотраслевые границы, что наглядно наблюдается в автомобилестроении⁸.

Изменение отраслевых структур происходит и вследствие процессов глобализации, которая связана с дерегулированием отраслей, со снижением

⁶ Если в 1900 г. более половины высших должностных лиц крупных компаний были выходцами из весьма состоятельных семей, то в 1976 г. их число составило всего 5,5% (цит. по: [Иноземцев, 1999, с. 472]).

⁷ Например, влияние электроники и генной инженерии на фармацевтику.

⁸ Среди прочего это приводит к двойственности поведения конкурентов. Например, компания Volkswagen находится в состоянии постоянной конкурентной войны с концерном Ford за долю на рынке автомобилей компактного класса. Вместе с тем эти же предприятия выступают в союзе в других секторах рынка, например в разработках крупнолитражных автомобилей (см.: [Брун, 1998]).

во многих случаях протекционистских барьеров. Успех предприятий-лидеров в этих условиях базируется на опережающих инновациях и построении глобальной системы маркетинга (каналов сбыта и брэндов).

Модификация института предприятия. Современные предприятия отличаются значительно большей мобильностью по сравнению с тем, что наблюдалось еще десятилетие назад, более подвижными стали границы предприятий, капитал, трудовые ресурсы. В настоящее время значительная часть активов современных фирм имеет нематериальный характер, с трудом поддается оценке, их цена подвержена резким колебаниям. Структура собственности предприятий в развитых странах в последние 30 лет изменяется в пользу организаций финансового сектора (табл. 1, 2). Наблюдается рост доли заемного капитала в источниках финансирования предприятий: так, в 1990 г. в Германии доля собственного капитала в промышленных компаниях составляла не более 20% [Malik, 1999, s. 90].

Таблица 1

Структура собственности немецких акционерных обществ за период 1970–1998 гг., %

Сектора	1970	1980	1985	1990	1995	1998
Банки	9,1	11,7	11,0	10,3	10,0	10,2
Страховые компании	4,2	4,8	5,8	9,8	10,9	13,7
Частные лица	31,3	21,2	22,5	17,2	15,4	15,0
Государство и комунны	9,5	8,5	7,5	3,7	4,4	2,0
Иностранцы	8,5	11,1	14,4	13,0	10,3	15,6
Предприятия	37,4	42,8	38,8	—	—	—
Инвестфонды	—	—	—	4,3	7,5	13,0
Нефинансовые предприятия	—	—	—	41,7	41,5	30,5

Примечание: остальное до 100% — прочие агенты.

Источник: [Ernst, 2001, s. 48].

Таблица 2

Структура акционерного капитала в США за период 1970–2000 гг., %

Сектора	1970	1980	1985	1990	1995	2000
Частные лица	68,0	59,1	46,6	50,9	48,5	42,3
Банки	10,4	9,0	7,5	5,4	2,6	1,7
Пенсионные фонды	9,2	17,9	28,0	24,5	23,9	22,7
Инвестфонды	5,2	3,2	5,2	7,0	12,5	18,8
Страховые компании	3,3	5,3	5,8	4,6	5,3	6,3
Иностранные агенты	3,2	5,0	6,0	6,9	6,2	7,0

Источник: [Ernst, 2001, s. 48].

Данные в табл. 1 и 2 наглядно показывают, что доля портфельных инвесторов, для которых важным является не столько выживание конкретного предприятия, сколько доход на вложенный капитал, за последние 20–30 лет значительно выросла.

Основные инвестиции в постиндустриальном бизнесе связаны с накоплением и применением знаний, он строится не вокруг материальных активов, а вокруг идей, ориентирован на гибкое привлечение необходимых ресурсов. Поэтому в постиндустриальных странах распространяется неформальная работа — без четкого трудового контракта, социального страхования, профсоюзной защиты, часто низкооплачиваемая [Altwater, Mahnkopf, 2002, s. 13]. Доля частично занятых с 1990 по 2000 г. выросла с 13,4% до 17,6% в Германии, с 19,1% до 23,1% — в Японии [Deutschland in globalen Wettbewerb, 2002, s. 65]; в целом доля «нетипично занятых» составила в Западной Германии в 1988 г. 19,7%, в 1998 г. — уже 27%, в Англии — соответственно 29,9% и 34%, в Нидерландах — 35,9% и 44,6% [Altwater, Mahnkopf, 2002, s. 133].

Для развитых государств характерно усиление роли фирм, основой эффективности которых выступает непрерывный творческий процесс (так называемые креативные корпорации). Деятельность этих компаний основана на использовании новейших технологических достижений, их прибыль обеспечивается за счет способности обработки знаний и готовности клиентов платить высокую цену за товары, отвечающие их потребностям. Активы таких предприятий в основном имеют нематериальную форму¹⁰.

КРИЗИС КЛАССИЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Доминирующие ныне концепции стратегического менеджмента приходят в противоречие со средой, приобретающей постиндустриальный характер. Мы рассмотрим основные характеристики кризиса концепции долгосрочного выживания, структурных теорий успеха предприятия, стратегического планирования.

Кризис концепции долгосрочного выживания организации. Кризис концепции долгосрочного выживания организации как основной стратегической цели предприятия проявляется, во-первых, в том, что гарантии длительной жизни фирмы становятся все более иллюзорными. Если ранее предполагалось, что предприятие должно существовать до тех пор, пока его инвесторы не достигнут пенсионного возраста (около 40 лет), то уже

¹⁰ По данным британского Института защиты торговых знаков, за период с 1980 по 2000 г. в Великобритании и США отношение балансовой стоимости компаний к их рыночной стоимости уменьшилось в 5 раз.

в начале 1980-х гг. средняя продолжительность жизни крупного предприятия была вполнину короче средней человеческой жизни [White, Hodgson, Crainer, 1997, s. 144]. Сегодня, по оценке П. Дракера, даже успешные предприятия живут в среднем не более 30 лет [Drucker, 1999, s. 93].

Сокращение жизни предприятий связано с ростом числа банкротств и ликвидаций фирм, а также с потерей самостоятельности в результате концентрационных процессов. За три последних десятилетия в ФРГ среднегодовое число банкротств увеличилось в 10 раз¹¹, число ликвидаций предприятий возросло с 94 тыс. в 1991 г. до 113 тыс. в 2000 г.¹² Если в 1955 г. около 70% крупных и средних предприятий в ФРГ были независимыми, то в 1996 г. — уже только 40% [Wolf, 2000]. Проблемы возникают и у лидеров: треть компаний, представленных в списке «Fortune 500» в 1970 г., в 1983 г. уже не существовала. Долгосрочное выживание конкретного предприятия все чаще вообще не рассматривается как цель — или, по крайней мере, как главная цель влиятельных групп интересов; распространение получают предприятия, изначально созданные на краткосрочный период.

Во-вторых, перестает соответствовать действительности одно из базовых допущений стратегического менеджмента о наличии конкретного, имеющего достаточно четкие границы объекта управления, жизнеспособность которого следует обеспечить. Если ранее для проведения границ организации достаточно было выделить лишь базовые производственные функции, то сейчас для успеха предприятия имеет значение вся цепочка создания стоимости, а поддерживающие функции (например, работа с общественностью) играют не менее важную роль, чем производственные [Macharzina, 1999, s. 17]. Распространение гибридных форм координации также ведет к тому, что границы предприятия размываются [Picot, Reichwald, Wigand, 2001, s. 2]. Наконец, в случае, когда посторонние фирмы вовлекаются в развитие ключевых компетенций, а это происходит все чаще,¹³ четко провести границы предприятия становится уже в принципе невозможно [Picot, Reichwald, Wigand, 2001, s. 293].

В-третьих, факты свидетельствуют о том, что средняя продолжительность принадлежности работников к определенному предприятию сокращается. Уровень ежегодного обновления отношений занятости составил в США

¹¹ С 2716 в 1970 г. до 27 826 в 1998 г. (см.: [Horst, 2000]).

¹² Общее количество предприятий всех отраслей и форм собственности в Германии составило в 1996 г. 2763 тыс., в 1999 г. — 2886 тыс. (см.: [Statistisches Jahrbuch für Deutschland..., 2001, s. 131]).

¹³ Доля собственного производства составляла в конце 1980-х гг. у концернов Daimler-Benz, Volkswagen, BMW примерно 45–50%, у Toyota и Nissan — 30–35%, у Mazda — около 25% (см.: [Schneider u. a., 1994, s. 25]), притом что Ford в начале XX в. делал свои автомобили почти полностью самостоятельно.

с 1984 по 1991 г. 23,4%, в Германии — с 1983 по 1990 г. — 16,5% [Meier, 1999, s. 167–174]. Там же в 1995 г. доля работников, занятых на своем предприятии менее года, достигла 16,5% (в 1985 г. — 8,5%). Средняя продолжительность работы на одном предприятии в 1995 г. составила 7,4 года в США, 9,7 года — в Германии и 11,3 года — в Японии. С течением времени падает значение индустриальных работников, а с ним — и социального равновесия как цели западных корпораций [Drucker, 1999, s. 93]. Высокообразованные работники, составляющие ядро современных компаний, мобильны, их знания, опыт, связи в меньшей степени обесцениваются с ликвидацией конкретного предприятия. Важную роль играет также развитие сетей социальной поддержки, делающих работников менее зависимыми от благополучия предприятия. Значительная часть современной молодежи способна воспринимать неопределенность и постоянные изменения как нормальное, естественное состояние [Hellmann-Grobe, Pesendorfer, 1998, s. 90]. Наконец, меняется и отношение людей к банкротству: опросы населения Алленсбахским институтом демографии в ФРГ в 1997 г. показали, что 74% опрошенных полагают, что конкурс не является позором [Meier, 1999, s. 265].

В-четвертых, в эпоху бурного развития информационно-коммуникационных технологий получение необходимых для производства продукции знаний и формирование требуемого имиджа стало менее сложной задачей, чем 20–30, а тем более 100 лет назад. Если в XV в. транзакция могла длиться десять и более лет, то сегодня для этого часто достаточно секунд, капитал может быть привлечен из многих источников, доверие можно сформировать достаточно быстро, тогда как ранее для этого требовались годы [Ohmae, 2001, s. 124ff.]. Множество известных марок появилось буквально в последние десятилетия.

Наконец, в-пятых, приоритет долгосрочного выживания предполагает, что менеджмент всячески избегает риска, способного разрушить предприятие. Но в современном мире кризисы практически неизбежны, и предприятие в лучшем случае может оттянуть срок их наступления. Удовлетворение интересов групп влияния в условиях динамичной среды может быть обеспечено лишь путем своевременных трансформаций предприятия. На динамичных рынках шансы меняются быстро, и стратегия должна быть сконцентрирована на том, чтобы успеть использовать эти шансы до их исчерпания; быстрое развитие предприятия в условиях жесткой конкуренции и насыщенных рынков возможно только за счет нелинейных инноваций, касающихся деловой концепции в целом¹⁴. Это обуславливает необходи-

¹⁴ Опрос 500 руководителей предприятий, проведенный Институтом Гэллага по поводу того, как новые предприятия достигают успеха, показал, что в 62% случаев речь идет об изменении правил игры (см.: [Hamel, 2000, s. 23]).

мость заранее делать колоссальные ставки в рискованной игре: принципиальные инновации связаны с высочайшим риском, в том числе и из-за больших постоянных затрат¹⁵, они в корне противоречат идее приоритетности долгосрочного выживания организации.

Особая важность своевременной трансформации как стратегической цели предприятия в постиндустриальной экономике определяется также тенденцией к концентрации доходности¹⁶. Если в 1992 г. 58% американских предприятий из списка 500 крупнейших имели рентабельность для акционеров выше среднего, то в 1999 г. этим могли похвастаться лишь 31%, а в новых отраслях концентрация доходности была еще выше — лишь 10% акций NASDAQ обеспечивали рентабельность выше среднего уровня [Hamel, 2000, s. 48]. Инвесторы требуют от руководства предприятий результатов, сравнимых с достижениями лучших компаний [Hamel, 2000, s. 48], ресурсы быстро перетекают в наиболее выгодные сектора экономики [Sattelberger, 2000, s. 300–302]¹⁷. Ситуация усугубляется еще и тем, что реальный сектор конкурирует за ресурсы с финансовым, и требования инвесторов к доходности капитала зачастую превосходят возможности реальной экономики [Altvater, Mahnkopf, 2002, s. 175].

Кризис структурных концепций успеха предприятия. Сложности в формировании структурных преимуществ возникают сегодня уже на этапе идентификации отраслевой структуры. Во-первых, в результате инноваций и конвергенции технологий зачастую невозможно четко идентифицировать круг конкурентов, состав клиентов подвержен кардинальным изменениям. Структура отраслей становится очень динамичной: например, анализ изменений в списке 100 предприятий США с наибольшей капитализацией за прошедшие пятнадцать лет показал, что за первое пятилетие их число сократилось на 24 предприятия, за второе — на 26 и за третье — на 41 [Hamel, 2000, s. 70]. Поэтому видный японский специалист в области управления Омае полагает, что в отраслях «новой экономики» привычные стра-

¹⁵ Если в 1960-х гг. развитие нового поколения электромеханических телефонных станций стоило около 200 млн долл. в ценах 1993 г., и для покрытия этих затрат компании Siemens достаточно было занять половину немецкого рынка, то в 1980-х гг. разработка цифровых станций требовала уже около 1 млрд долл., и ей нужен был уже весь немецкий рынок и еще часть европейского. В начале XXI в. развитие нового поколения цифровых станций достигнет 2 млрд долл., и для покрытия этих затрат потребуется 20% мирового рынка (см.: [Hamel, Prahalad, 1995, s. 369]).

¹⁶ Омае отмечает, что, например, второй по известности баскетболист может получать в 120 раз меньше, чем первый, хотя разница между ними в классе игры не так велика. Победитель получает все (см.: [Ohmae, 2001, s. 110]).

¹⁷ По данным Саттельбергера, в США «период полураспада» связей с инвесторами сократился до года, с клиентами — до 4-х лет и с работниками — до 5 лет.

тегии бесполезны, не поможет концентрация ни на клиентах, ни на конкурентах, ни на ключевых компетенциях [Ohmae, 2001, s. 137].

Во-вторых, рыночные барьеры снижаются в рамках дерегулирования и развития информационных технологий. Новые информационные технологии формируют предпосылки для глобального арбитража, разрушающего барьеры, связанные с ограниченной информированностью потребителей, а также с местом расположения предприятия. В этих условиях цикл конкурентного преимущества сокращается, и защита конкурентного преимущества может стать самоубийственной для предприятия [D'Aveni, 1995, s. 24ff.].

В-третьих, ускорение инноваций и сокращение жизненного цикла предприятия (ЖЦП) привели к тому, что конкретный продукт или технология становятся слишком неустойчивой основой стратегии. Если ранее правильный выбор отрасли и рынка, разработка товара, соответствующего желаниям потребителя, дифференцированного или дешевого, гарантировали устойчивое развитие предприятия в течение относительно длительного времени, то сейчас скорость обновления ассортимента на порядок выше, чем 20–30 лет назад¹⁸. Каждая волна обновления связана с обесцениванием старых преимуществ и необходимостью выстраивания новых позиций.

Более того, структурные преимущества в эпоху постоянных изменений часто становятся проблематичными [Hamel, 2000, s. 61]. Ресурсы, генерирующие высокую ренту, обычно имеют высокую степень специфичности, и в условиях турбулентных рынков ресурсы и компетенции, обеспечивавшие конкурентные преимущества вчера, сегодня могут превратиться в обузу для предприятия [Mauger, 2000, s. 319]. Ключевые компетенции в определенных технологиях превращаются в «ключевые окостенения». Когда речь заходит о последующих поколениях технологий [Nalebuff, Brandenburger, 1996, s. 259], они становятся причиной селективного восприятия и ограничивают адаптивность предприятия.

Обострение конкуренции привело к тому, что предприятия зачастую ищут выход на пути слияний с другими вместо самостоятельного развития, надеясь таким образом снова прийти к обозримым и стабильным конкурентным структурам. Но большая часть крупных слияний не достигла заявленных целей [Wimmer, 1998, s. 100], величина не делает предприятие защищенным от инноваций.

¹⁸ Так, Siemens в 2000 г. получала 75% сбыта за счет продуктов моложе 5 лет, в 1980 г. данный показатель был равен 48%. Соответственно на продукты старше 10 лет приходилось 6% и 22% (см.: [Krubasik, 2002, s. 53–64; s. 61]). В 1990-х гг. Sony выводила на рынок в среднем в год 1 тыс. новых или модернизированных продуктов — по 4 на каждый рабочий день. 200 из них нацелены на создание новых рынков (см.: [Hamel, Prahalad, 1995, s. 364]).

В-четвертых, закрепление за предприятием нематериальных ресурсов, имеющих ключевое значение в современной экономике, связано с существенными сложностями. Исследования показывают, что в течение года после инновации в 70% случаев конкуренты имеют детальную информацию о продукте, имитация в среднем стоит на треть дешевле и выходит на рынок на столько же быстрее, чем оригинал. Еще в 1980-е гг. исследование 129 отраслей в Германии показало, что более чем в половине отраслей компаниям второй и последующих очередей вступления на рынок удалась имитация запатентованных изобретений в течение, самое большое, трех лет. Если же новинки не были запатентованы, то почти в 2/3 отраслей они были скопированы или подделаны в течение одного года [Эльсниц, 2001]. Защитить новые производственные процессы еще тяжелее: по мнению экспертов, 60–70% эффектов обучения переходят конкурентам [Ghemawat, 1996, s. 31ff.]. Нематериальные активы вообще с большим трудом поддаются институциональному закреплению, что показывает хотя бы нескончаемая война с пиратскими производителями аудио- и видеопродукции. Технологии «новой экономики» враждебны по отношению к институтам индустриального общества.

Выходят за рамки контроля со стороны предприятия два важнейших для успеха в постиндустриальных условиях фактора — бренд и биржевой мультипликатор. Они представляют собой своего рода «аванс» потребителей и инвесторов производителю. Значительные сложности возникают и при закреплении квалифицированных работников, которые осознают свою важность и готовы к смене места работы (кроме того, их деятельность намного сложнее контролировать). Доля высококвалифицированных работников, поменявших в течение исследуемого года работу, составила в Германии в 1999 г. среди мужчин 7,4%, а женщин — 7,8% (по сравнению с 5,5% и 6,8% в 1995 г.). В Великобритании в 1999 г. поменяли работу 12,3% женщин и 11,9% мужчин из этой категории работников [Eurostat Jahrbuch..., 2002, s. 225].

Опыт постиндустриальной экономики свидетельствует о том, что успешные предприятия концентрируются прежде всего на клиентах и их потребностях¹⁹ (причем диверсификация им несвойственна), а новые технологии позволяют поднять степень понимания клиентов на небывалую высоту. Критическим для успеха в постиндустриальной экономике является

¹⁹ Здесь показателен пример Cisco. Это предприятие не позволяет себе привязываться к определенной технологии, а концентрируется на проблемах клиентов. Cisco покупает предприятия с технологиями, показавшими себя успешными, обходится с ними как с партнерами, они получают возможность в разы увеличить свой оборот за счет сбытовых каналов и репутации Cisco, превратившего поглощения в рутину, отработав методы выбора кандидатов (см.: [Hamel, 2000, s. 269]).

ся контроль точек взаимодействия с клиентами, предложения и логистики, при этом все остальные функции могут быть выделены [Ohmae, 2001, s. 121–148]. Создание высокой ценности для потребителей становится доминирующим фактором успеха.

Кризис стратегического планирования. Стратегический план современного крупного предприятия предполагает наличие долгосрочного прогноза с высокой достоверностью²⁰. В то же время, согласно исследованиям Макридакиса, достоверный прогноз более чем на 2 года в современных условиях практически невозможен²¹. Прогнозы «отказывают» именно тогда, когда особенно необходимы — при качественных изменениях среды [Wack, 1996, s. 395].

Заметим, что инвесторов интересуют не планы, а наличие перспективных идей и людей, способных эти идеи воплотить. Профессиональные инвесторы хорошо понимают всю ограниченность существующих методик долгосрочного прогнозирования и стратегического планирования, они осознают, что стратегическое планирование выродилось в набор ритуалов, прикрывающих реальные процессы принятия решений, а стратегические планы часто служат лишь для страховки от ответственности при возможных провалах. Наконец, стратегическое планирование ориентируется на твердые показатели и выступает тормозом креативности, что в современных условиях может быть смертельно опасным для предприятия.

С развитием информационных технологий, гибких производств повышаются возможности предприятий в области обратной связи и быстрого реагирования на изменения среды, появляются новые горизонты для самоорганизации, в том числе и стратегической деятельности.

ХАРАКТЕРИСТИКА «ПРЕОБРАЗУЮЩЕГО» СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Сейчас вряд ли можно с достаточной точностью описать содержание стратегического менеджмента постиндустриальной организации прежде всего потому, что сам опыт постиндустриализма невелик и насчитывает лишь несколько десятилетий. Тем не менее, на наш взгляд, сегодня правомерно говорить о становлении нового, «преобразующего» стратегического менеджмента²², главной задачей которого является не столько долгосрочное

²⁰ Профессор из Стэнфорда Д. Монтгомери выявил, что средний горизонт планирования японских предприятий составлял 8,6 лет, американских — 7,2 года и европейских — 10 лет. Цит. по: [Peters, 1995, s. 252].

²¹ См. обзор литературы в: [Mintzberg, 1995, s. 71].

²² Более подробно о концепции преобразующего менеджмента см.: [Макаров, 2004].

выживание, сколько своевременная трансформация фирмы, основы успеха в котором усматриваются не в структурных преимуществах, а в добавленной ценности предприятия; менеджмента, где место формального стратегического планирования занимает самоорганизация на основе общего видения. Основные отличия преобразующего менеджмента от классических концепций показаны в табл. 3.

Таблица 3

Позиционный и преобразующий менеджмент

Элементы менеджмента	Позиционный менеджмент	Преобразующий менеджмент
Основная задача	Обеспечение долгосрочной жизнеспособности и устойчивых конкурентных преимуществ фирмы	Своевременная трансформация фирмы
Факторы успеха	Структура отрасли, позиция предприятия в ней, распределение ресурсов между предприятиями	Добавленная ценность организации
Стратегический процесс	Комплексный анализ и долгосрочный прогноз среды, централизованное планирование целей и стратегий, внедрение стратегий сверху, стратегический контроль	Самоорганизация стратегической деятельности на основе общего видения

Своевременная трансформация предприятия. В современной конкурентной среде шансы на длительный успех имеют лишь компании, готовые к совершению прорывов, и проведение постоянных организационных изменений становится главным вызовом для руководителей [Doppler, Lauterburg, 2000, s. 30]. О трансформации предприятия свидетельствуют, на наш взгляд, качественные изменения структуры групп интересов или технологии преобразования ресурсов в потребительские ценности. Предпосылками своевременной и успешной трансформации предприятия являются:

- ♦ наличие у предприятия работоспособной системы раннего обнаружения шансов и угроз во внешней среде;
- ♦ высокий уровень гибкости организационных структур и процессов, обеспечиваемый за счет продвижения новых сотрудников в высшие эшелоны управления, предоставления максимально возможной автономии структурным подразделениям при интенсивной латеральной коммуникации, уменьшения срока действия мероприятий, создания финансовых резервов, привязки доходов сотрудников к финансовым результатам предприятия, внедрения универсального оборудования, компьютеризации, развития блочно-модульных производств, а также текущей проверки целесооб-

разности осуществления всех видов деятельности на базе нулевых бюджетов;

- ♦ высокий уровень креативности организации, в основе которого — установление напряженных, стимулирующих творчество целей, формирование открытого внутреннего «рынка» идей и талантов, выделение бизнеса для экспериментов с рискованными идеями, предоставление права голоса новым и периферийным работникам, высокий уровень стимулирования творчески одаренных сотрудников независимо от их статуса в организации, готовность — в определенных пределах — пожертвовать эффективностью организации в пользу креативности [Stacey, 1997, s. 216]²³;
- ♦ самостоятельность и обучаемость работников, их готовность к изменениям, высокий творческий потенциал и знания, необходимые для инноваций;
- ♦ наличие в компании руководителей, обладающих знаниями, опытом, личными качествами, необходимыми для проведения изменений;
- ♦ действенная мотивация персонала на развитие фирмы, доверие персонала к руководителям²⁴;
- ♦ наличие на предприятии «революционеров», способных инициировать и продвигать изменения, и достаточная их поддержка со стороны руководства.

Добавленная ценность организации. Мы полагаем, что основой успешного развития предприятия в условиях постиндустриальной экономики является в первую очередь способность создавать ценности для потребителей и других партнеров, а умение перераспределять созданные ценности в свою пользу за счет структурных факторов, на котором концентрирует внимание М. Портер²⁵, играет хотя и важную, но подчиненную

²³ Стейси считает, что креативность и эффективность — природные враги, креативность без редуцированности невозможна, а эффективность ее исключает.

²⁴ Неудачу изменений вызывают обычно следующие ошибки: «холодный старт» (нет объяснения смысла изменений); отсутствие вовлеченности в процесс принятия решений; концентрация на готовых решениях без понимания сути проблемы; выбор решения, являющегося частью проблемы (позитивная обратная связь); идеалистические требования к людям, особенно если на деле стимулируется совсем иное поведение — не предпринимательство, а лояльность; сокрытие возможных проблем; манипулирование страхом; «островные» решения, не учитывающие комплексный характер проблемы (см.: [Doppler, Lauterburg, 2000, s. 76ff.]).

²⁵ У Портера создание потребительской ценности отходит на второй план, уступая место вопросам формирования отраслевой структуры, благоприятной для фирмы с точки зрения раздела созданных ценностей (см.: [Porter, 1999, s. 34–36]).

роль. Под добавленной ценностью предприятия мы понимаем выигрыш контрагентов, обеспечиваемый предприятием, разницу между результатами контрагентов с участием предприятия в деле и результатами без его участия. Предпосылками формирования добавленной ценности выступают:

- ♦ рыночная ориентация предприятия как норма его внутренней культуры, определяющая приоритет рыночных критериев при принятии важнейших товарных, кадровых и прочих решений;
- ♦ постоянный инновационный процесс, поиск новых возможностей для повышения потребительской ценности товаров и услуг предприятия, для снижения цен, укрепления взаимоотношений с покупателями. Факторами высокой потребительской ценности сегодня являются скорость решения проблем клиентов, индивидуальность товаров, способность удивлять потребителя неожиданными решениями, модность и редкость товара, высокая эмоциональная «нагрузка» товара;
- ♦ активная работа предприятия по формированию эффективной деловой сети, по подбору партнеров-лидеров, близких к конечному потребителю и способных вносить высокий вклад в формирование потребительской ценности продукта. Эффективность деловой сети определяется степенью ее координированности и интегрированности, скоростью имитации конкурентов и распространения ноу-хау, наличием сети доступа к факторам производства, не продающимся на рынке;
- ♦ закрепление за предприятием бизнес-процессов, партнеров, ресурсов, способных стать основой для создания высокой ценности и обеспечения рентабельности инвестиций.

Самоорганизация стратегической деятельности. Понятие самоорганизации сегодня столь популярно, что некоторые исследователи видят главную функцию современного менеджмента именно в ее поддержании. На наш взгляд, существуют три основные предпосылки эффективной самоорганизации стратегической деятельности, которые должно обеспечить руководство предприятия:

- ♦ общее, объединяющее сотрудников компании видение будущего;
- ♦ организационные условия для активного участия всех групп влияния в формировании рациональных стратегических решений;
- ♦ организационные условия для развития партнерского взаимодействия групп интересов на предприятии.

Видение может иметь целевой характер (достижение некоего решения определенной проблемы), связано с конкурентной позицией предприятия, его ролью на рынке и в обществе, с определенными изменениями, которые

предприятию предстоит осуществить [Große-Oetringhaus, 1996, s. 154]²⁶. Видение предприятия тесно сопряжено с его миссией и базовыми ценностями: миссия определяет то, почему предприятие существует, базовые ценности — то, во что работники предприятия верят, видение — то, к чему предприятие стремится [Kaplan, Norton, 2001, s. 67]. Сильное, объединяющее сотрудников организации видение будущего отличается следующими признаками:

- ♦ отражает реальные цели участников предприятия — успех, независимость, самореализацию, гарантии существования [Dittmer, 2002, s. 233];
- ♦ привязано к реальному контексту, к конкурентам, клиентам, сохраняет то из истории предприятия, что заслуживает сохранения;
- ♦ описывает конкретное и понятное достижение, представляет образ, который для людей не является абстрактным, а предельно конкретен и дает ответ на вопрос о том, что человек должен создать;
- ♦ безвременно, у него нет четкого закрепления во времени, хотя при его формулировке может быть использована определенная дата;
- ♦ сформулировано в положительном и привлекательном ключе, является ярким, понятным, что подразумевает его сильную эмоциональную нагрузку и метафоричность. Хорошее видение можно уплотнить до одного аргумента, показывающего конкретность цели и ясность преимуществ фирмы.

Для самоидентификации персонала с видением руководителям необходимо постоянно доказывать собственную самоотдачу, честно излагать преимущества и недостатки избранного пути, предоставлять людям свободный выбор. Необходимо, чтобы работники понимали последовательность шагов по развитию компетенций предприятия.

По поводу формирования стратегических решений мы придерживаемся мнения, что рациональными можно считать лишь такие из них, которые, во-первых, обеспечивают баланс целей организации и ее средств и, во-вторых, учитывают все известные в организации релевантные факты. С учетом этого необходимо:

- ♦ сформировать сбалансированную систему целей и средств, которая учитывала бы, с одной стороны, системный архетип ситуации²⁷, с другой стороны — возможности «ресурсного рычага»²⁸;

²⁶ Гроссе-Оетрингхауз выделяет четыре типа видений: технологические, конкурентные, социальные и ориентированные на рыночное лидерство.

²⁷ Если система имеет собственную динамику, то необходимо реагировать не на текущее состояние системы, а на ее изменения. О системных архетипах ситуации см., напр.: [Senge, 1996].

²⁸ Ресурсный рычаг обеспечивается за счет концентрации ресурсов на главных стратегических направлениях, эффективного аккумулирования ресурсов, комбинации

- ♦ обеспечить подбор активных и компетентных сотрудников и партнеров;
- ♦ сформировать организационные процедуры для вовлечения групп влияния в процесс принятия решений, для развития и распространения знания в организации²⁹;
- ♦ активно стимулировать критику, в том числе и через использование формальных критических процедур³⁰. В ходе принятия решения необходимо учесть все существенные мнения и позиции, имеющиеся на предприятии; следует иметь в виду, что обеспечение жизнеспособности знания и реалистичности ментальных моделей менеджеров без критики невозможно³¹.

Наконец, перспективы самоорганизации на предприятии существенно зависят от качества партнерского взаимодействия в ходе формирования и реализации стратегий, от активной взаимопомощи участников предприятия и добросовестного выполнения ими обязательств по отношению к организации. Разумеется, полностью исключить оппортунизм³² в современных организациях невозможно, исчерпывающий контроль — не более чем иллюзия, которая основывается на праве руководителей пользоваться формальными символами статуса и отдавать распоряжения. В то же время удержание оппортунизма в определенных рамках не только возможно, но и жизненно необходимо для достижения стратегических целей предприятия. В развитых странах существуют системные ограничители оппортунистического поведения: правовые институты, информационные системы, фон-

рования и дополнения ресурсов, экономии ресурсов и быстрой амортизации посредством сокращения времени между расходами и получением прибыли (см.: [Hamel, Prahalad, 1995, s. 246 ff.]).

²⁹ Типичные стадии процесса развития знаний в организации: обмен знаниями в рамках социализации; создание концепций (преобразование имплицитных знаний в эксплицитные) с помощью креативных методов; объяснение концепций (обоснование, проверка на соответствие количественным и качественным критериям); формирование архетипа (изложение концепта в сжатой форме, создание прототипа и т. д.); распространение знаний в организации (см.: [Nonaka, Takeuchi, 1997, s. 100]).

³⁰ Например, в рамках Интранет-конференции на суд работников предприятия имеет смысл представить такие характеристики проверяемого решения, как степень его новизны, схожесть с ранее принятыми решениями; цель принятия решения, его значение для предприятия с точки зрения затрат и результатов; сроки принятия и реализации решения; ответственную структуру; длительность влияния решения на организацию и степень его секретности.

³¹ По словам Д. Уэлча, если идея не может выдержать даже серьезного спора, то рынок ее и подавно погубит (см.: [Менеджмент XXI века, 2002, с. 110]).

³² Использование ресурсов организации в личных целях в ущерб общим интересам.

довый рынок, рынок услуг менеджеров и конкуренция между командами менеджеров [Кузьминов, Юдкевич, 2000].

На уровне предприятия благоприятные условия для добросовестного партнерского взаимодействия создаются за счет исключения необоснованных уступок группам влияния, снижения зависимости предприятия через увеличение числа поставщиков ресурсов и создания резервов, вовлечения групп интересов в дела компании, создания атмосферы доверия, гласного распределения средств через специальные фонды и независимые советы [Шальтеггер, 1999]. Кроме того, предпосылками добросовестного партнерского взаимодействия являются:

- ♦ уравнивание вкладов и прав групп влияния за счет выбора соответствующих форм координации [Williamson, 1991]³³, осуществления стороной, чей вклад в дело меньше ее прав, так называемых инвестиций-заложников или внесения залога (предметом залога может быть и репутация);
- ♦ формирование атмосферы доверия на предприятии (при этом с точки зрения организационных целей вертикальные отношения доверия действуют продуктивно, горизонтальные — скорее непродуктивно) [Schauenberg, 1991, s. 348];
- ♦ обеспечение выгодности кооперативного поведения за счет тесной связи общих и личных результатов, включения транзакций в систему долгосрочных отношений, постепенного повышения выигрыша от кооперации (премии за верность), решения проблемы конца игры (кооперация часто нарушается на завершающем этапе взаимодействия);
- ♦ формирование убедительных обязательств по наказанию некооперативного поведения за счет формирования соответствующей репутации, использования письменных договоров с передачей исполнения и контроля третьей стороне, закрытия возможностей коммуникации и путей к отступлению, передачи дела воле случая, использования агента-представителя [Dixit, Nalebuff, 1995, s. 141ff.]. Достоверность угрозы может быть повышена также за счет снижения контролируемости ситуации;
- ♦ развитие социального контроля на базе коллективной ответственности и гласности;

³³ По мнению Уильямсона, выбор координационной формы при заданной неопределенности среды зависит прежде всего от специфичности инвестиций — при низкой специфичности инвестиций пригоден обычный рыночный контракт, при высокой специфичности — иерархия, а средние зоны специфичности, где транзакционные затраты рынка и иерархии примерно равны, есть область, подходящая для гибридных организаций.

- ♦ повышение прозрачности (в том числе за счет использования так называемых контрактов с самоотбором, когда партнеру предлагается на выбор ряд контрактов, сформулированных так, что он сам выкажет свои скрытые характеристики, оценки готовности участвовать в риске и осуществлять специфические инвестиции).

Подводя итог, мы можем с полным основанием утверждать, что проблемы с трансформацией управления российских предприятий имеют достаточно распространенный характер, и руководству многих отечественных фирм имеет смысл проанализировать, насколько характер их стратегического менеджмента соответствует требованиям формирующейся постиндустриальной и глобальной экономической среды.

Литература

- Брун М.* Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 3. С. 104–109.
- Иноземцев В. Л.* Расколота цивилизация. Наличествующие предпосылки и возможные последствия постэкономической революции. М.: Academia; Наука, 1999.
- Кузьминов Я. И., Юдкевич М. М.* Институциональная экономика. М.: ГУ–ВШЭ, 2000.
- Макаров А. М.* Стратегическое управление хозяйственной организацией в условиях становления постиндустриальной экономики. Ижевск: ИЭиУ УдГУ, 2004.
- Менеджмент XXI века* / Под ред. С. Чоудхари. М.: Инфра-М, 2002.
- Шальтеггер Ш.* Формирование и реализация претензий групп интересов, связанных с предприятием // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 6. С. 67–72.
- Эльсниц Д., фон дер.* Время вступления на рынок и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 2. С. 110–115.
- Altwater E., Mahnkopf B.* Globalisierung der Unsicherheit: Arbeit im Schatten, schmutziges Geld und informelle Politik. Westfälisches Dampfboot: Münster, 2002.
- Bell D.* The Coming of Post Industrial Society. Basic Books: N. Y., 1973. (Рус. пер. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. 2-е изд. М.: Academia, 2004.)
- D'Aveni R.* Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte. Campus Verlag: Frankfurt/Main; N. Y., 1995.
- Deutschland in globalen Wettbewerb.* DIV: Köln, 2002.
- Die Europäische Union in Zahlen.* Luxemburg, 2000.
- Dittmer G.* Rationales Management: Komplexität methodisch meistern. Springer: Berlin u. a., 2002.
- Dixit A. K., Nalebuff B. J.* Spieltheorie für Einsteiger: Strategisches Know-How für Gewinner. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 1995.
- Doppler K., Lauterburg C.* Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten. 9. Aufl. Campus Verlag: Frankfurt/Main; N. Y., 2000.
- Drucker P. F.* Management im 21. Jahrhundert. 2. Aufl. Econ Verlag: München, 1999.
- Ernst Ch.* Die Aktionärsstruktur deutscher und amerikanischer Unternehmen. Ulmer Manuskripte. Verl: Ulm, 2001.

- Eurostat* Jahrbuch 2002. Luxemburg, 2002.
- Ghemawat P.* Dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufbauen // *Strategie* / Hrsg. C. A. Montgomery, M. E. Porter. Ueberreuter: Wien, 1996. S. 31–41.
- Große-Oetringhaus W. F.* Strategische Identität — Orientierung im Wandel. Springer: Heidelberg, 1996.
- Hamel G.* Das revolutionäre Unternehmen. Econ Verlag: München, 2000.
- Hamel G., Prahalad C. K.* Wettlauf um die Zukunft. Wirtschaftsverlag Ueberreuter: Wien, 1995.
- Hellmann-Grobe A., Pesendorfer B.* Marionetten im globalen Theater // *Die Zukunft kommt — wohin geht die Wirtschaft* / Hrsg. E. Krainz, R. Simsa. Gabler: Wiesbaden, 1998. S. 74–96.
- Horst M. von der.* Bewältigung von Unternehmenskrisen. Logos-Verlag: Berlin, 2000.
- Kaplan R. S., Norton D. P.* Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 2001.
- Klein N.* No logo: der Kampf der Global Players um Marktmacht; ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern. 3. Aufl. Riemann: München, 2001.
- Kreuzer I., Mingers S., Veith M.* Strategische Orientierungen — Das Unternehmen im Kontext von Anpassungsdruck und Veränderungsnotwendigkeiten // *Die Zukunft kommt — wohin geht die Wirtschaft* / Hrsg. E. Krainz, R. Simsa. Gabler: Wiesbaden, 1998. S. 132–144.
- Krubasik E.* Wertsteigerung von Unternehmen // *Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz* / Hrsg. H. Albach, B. Kaluza, W. Kersten. Gabler: Wiesbaden, 2002. S. 53–64.
- Löffler C.* Die Wirkung der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg. DUV; Gabler: Wiesbaden, 1995.
- Macharzina K.* Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte, Methoden, Praxis. 3. aktualisierte und erw. Aufl. Gabler: Wiesbaden, 1999.
- Malik F.* Management-Perspektiven. 2. korrigierte Aufl. Haupt: Berlin; Stuttgart; Wien, 1999.
- Mayer A. G.* Strategische Unternehmensnetzwerke und Marketing. S. Roderer Verlag: Regensburg, 2000.
- Meier B.* Mobile Wirtschaft — immobile Gesellschaft: gesellschaftliche Konsequenzen der Globalisierung. DIV: Köln, 1999.
- Nalebuff B., Brandenburger A.* Coopetition-kooperativ konkurrieren: mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg. Campus Verlag: Frankfurt/Main; N. Y., 1996.
- Nonaka I., Takeuchi H.* Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus Verlag: Frankfurt/Main; N. Y., 1997.
- Ohmae K.* Der unsichtbare Kontinent: Vier strategische Imperative für die New Economy. Wirtschaftsverlag Ueberreuter: Wien; Frankfurt, 2001.
- Peters T.* Der Wow!-Effekt: 200 Ideen für herausragende Erfolge. Campus Verlag: Frankfurt/Main; N. Y., 1995.
- Picot A., Reichwald R., Wigand R. T.* Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden: Gabler, 2001.
- Porter M. E.* Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5. durchges. und erw. Aufl. Campus Verlag: Frankfurt/Main; N. Y., 1999.
- Raab M.* E-Business — Drivers for Change in the Supply Chain // *Geschäftsstrategien im dynamischen Wettbewerb* / Hrsg. E. Zahn, S. Foschiani. Shaker: Aachen, 2001. S. 51–67.

- Rasche C.* Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: ein ressourcenorientierter Ansatz. DUV; Gabler: Wiesbaden, 1994.
- Sattelberger Th.* Der «Neue Moralische Kontrakt»: Nadelöhr für das strategische Management von Netzwerkorganisationen // Praxis des Strategischen Managements: Konzepte-Erfahrungen-Perspektiven / Hrsg. M. Welge, A. Al-Laham, P. Kajüter. Gabler: Wiesbaden, 2000. S. 295–315.
- Schauenberg B.* Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation // Betriebswirtschaftliche und Ökonomische Theorie / Hrsg. D. Ordeltjeide, B. Rudolph, E. Büßelmann. Poeschel: Stuttgart, 1991. S. 329–356.
- Schiele H.* Strategisches Management in Wertschöpfungssystemen: Clusterbezogene Umweltanalyse — Gestaltungsempfehlungen — Anwendungsfall. DUV; Gabler: Wiesbaden, 2001.
- Senge P. M.* Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 2. Aufl. Klett-Cotta: Stuttgart, 1996.
- Schneider D. u. a.* Re-Design der Wertkette durch make or buy: Konzepte und Fallstudien. Gabler: Wiesbaden, 1994.
- Stacey R. D.* Unternehmen am Rande des Chaos. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 1997.
- Statistisches Jahrbuch für Deutschland 2001.* Statistisches Bundesamt: Wiesbaden, 2001.
- Sydow J.* Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Gabler: Wiesbaden, 1992.
- Wack P.* Szenarien: Unbekannte Gewässer voraus // Strategie / Hrsg. C. A. Montgomery, M. E. Porter. Ueberreuter: Wien, 1996. S. 395–432.
- White R. P., Hodgson Ph., Cramer S.* Überlebensfaktor Führung: über den zukünftigen Umgang mit Risiko und Unsicherheit im Management. Signum Business-Verlag: Wien, 1997.
- Williamson O. E.* Comparative Economic Organization // Betriebswirtschaftliche und Ökonomische Theorie / Hrsg. D. Ordeltjeide, B. Rudolph, E. Büßelmann. Poeschel: Stuttgart, 1991. S. 13–49.
- Wimmer R.* Wider den Veränderungsoptimismus — Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen // Die Zukunft kommt — wohin geht die Wirtschaft / Hrsg. E. Krainz, R. Simsa. Gabler: Wiesbaden, 1998. S. 97–120.
- Wolf J.* Strategie und Struktur 1955–1995: Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen. Gabler: Wiesbaden, 2000.

Статья поступила в редакцию 24 ноября 2004 г.