

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АРХИТЕКТУРА MICROSOFT

Захар Большаков

Журнал "Экономические стратегии"

Современная международная конкуренция в высокотехнологических отраслях промышленности, таких как производство полупроводников, сфера информационных услуг и разработка компьютерных программ, - это жесткая борьба. Чтобы победить в ней и выжить, компаниям необходима всеобъемлющая концепция, четко формулирующая правила того, как добиваться преимущества перед конкурентами и укреплять его. Многие хорошо известные компании, например IBM, Texas Instruments, Philips, используют стратегию аккумуляирования высокотехнологического оборудования наряду с агрессивным управлением интеллектуальной собственностью. Однако такой стратегии часто оказывается недостаточно, чтобы обеспечить компании значительное превосходство над соперниками. В борьбе на мировом рынке побеждают те фирмы, которые либо умеют адекватно реагировать на изменения окружающей обстановки и перестраивать корпоративную стратегию, либо сами создают свое будущее через формирование абсолютно новых рынков и изменение самой внешней среды, эффективно внедряя нововведения, перераспределяя внешние и внутренние компетенции и полностью используя потенциал управленческой команды. Существует мнение, что опасно менять стратегию, которая приносит победу. Но есть фирмы, которые так делают. Сегодня Microsoft, серьезная компания с 24-летним стажем работы, находится на пике славы. Ее доходы и прибыль увеличиваются на 30% в год, прибыль после уплаты налогов составляет 250 тысяч долларов США в год на одного служащего (в среднем в американской промышленности - 17 тысяч долларов). Microsoft за последние пять лет вложила средства в 92 компании. На ее счетах сосредоточено 22 миллиарда долларов США. Компания обладает высочайшим на мировом рынке уровнем капитализации, достигающим 400 миллиардов долларов. И тем не менее, компания меняет свою корпоративную стратегию. Председатель Совета директоров Microsoft Билл Гейтс и президент Microsoft Стивен Балмер провозглашают "Версию-2" будущего компании: "Интернет изменил все вокруг, теперь и корпорация Microsoft должна перестроиться". Логика руководителей компании заключается в том, что статические структуры рано или поздно приходят в упадок. Единственно возможный путь выживания - это постоянная адаптация стратегии к новым условиям и изменение самой внешней среды, поиск и создание новых рынков сбыта, разработка новой продукции, формирование новых альянсов и новых сетевых структур. Однако сам процесс изменения компаний может иметь различный характер: или это пассивный ответ на резко сократившийся объем продаж и усилившуюся конкуренцию, это или активные действия с целью приспособления к новым условиям. Уникальность примера Microsoft состоит в том, что компания к началу программы реструктуризации уже выстроила организационную архитектуру реализации новой корпоративной стратегии. Эта архитектура поможет компании не только завершить текущую программу реструктуризации, но и создать компанию, способную изменять

корпоративную стратегию, создавая новые технологические и организационные компетенции. Таким образом, для Microsoft стала нормой неуверенность в том, как решать следующую технологическую проблему, реагировать на новый вызов конкурентов или использовать новые возможности. Единственное, что реально сегодня волнует руководство компании, так это новая организационная архитектура, которая позволит выжить в реальности постоянно меняющейся внешней среды и возрастающей в геометрической прогрессии сложности технологий.

Стратегические подходы. Фундаментальный вопрос стратегического менеджмента - как фирмам достичь конкурентного преимущества и удержать его в быстро меняющихся условиях конкурентной среды. Под конкурентным преимуществом (competitive advantage) при этом понимается введенное еще Давидом Рикардо понятие экономической ренты, означающее, что помимо обычного, среднего по промышленности, дохода предприниматель может получать дополнительный доход путем консолидации экономических ресурсов и их более эффективной организации. Таким образом, только половина предприятий обладает конкретным преимуществом или, иными словами, получают экономическую ренту. В этом бизнес сродни спорту - несмотря на то, что большинство предприятий создают различные экономические блага, половина из них "разрушают" финансовый капитал, зарабатывая для своих акционеров возврат на вложенный капитал ниже, чем средний по экономике. В данном случае абсолютное значение прибыли не так важно, как эффективность компании, то есть отношение прибыли к вложенными в предприятие инвестициям.

Компании из многих стран и различных отраслей промышленности разрабатывали различные стратегические подходы к достижению конкурентного преимущества: японский производитель автомобилей Toyota сделал ставку на качество и стратегию непрерывного совершенствования работы организации, итальянский производитель спортивной одежды Benetton выбрал стратегию сетевого бизнеса, американские военно-промышленные конгломераты Boeing, Lockheed Martin и другие выбрали стратегию концентрации инженерного потенциала для контроля над системной интеграцией новых видов высокотехнологичной продукции. Однако примечательно, что большинство этих подходов сводится к нескольким основным корпоративным стратегиям.

Рис. 1. Структура динамических возможностей.

В 80-х годах доминирующей теорией в области стратегического менеджмента был метод конкурентных сил (competitive forces approach), разработанный профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером. Автор утверждает, что действия фирмы должны быть направлены на создание внешних компетенций через захват легко обороняемых выгодных рыночных позиций. В результате таких действий компания может получить вышесреднюю прибыль. К внешним компетенциям относятся закрытые для конкурентов системы сбыта, дифференциация продукции для отдельных рыночных ниш и, как следствие масштабы производства, - низкие цены. Согласно Портеру, структура промышленности сильнее всего влияет на правила конкуренции и выбор доступных для фирмы стратегий. Обычно в такой практике стратегического управления объектом анализа и принятия решений является определенный товар или вид услуг. Как правило, при таком методе управления руководители корпорации на заседаниях и встречах обсуждают вопросы позиционирования, ценообразования,

себестоимости продукции и тому подобное. Причем все эти вопросы рассматриваются в рамках конкретного товара и аналогичной продукции конкурирующих фирм.

Другой подход акцентирует внимание на создании конкурентного преимущества, основанного на внутренней эффективности деятельности фирмы (resource-based view).

Источником этой концепции стал давний спор о достоинствах и недостатках организаций; теперь же она предполагает, что фирмы достигают долговременного конкурентного преимущества через усиление внутренних компетенций:

производительности и результативности. Концепция является развитием организационной экономики и исследованием технологических и организационных изменений применительно к вопросам стратегии фирм. Такой подход рассматривает, прежде всего, специфические для фирмы возможности и активы, определяющие успех фирмы: высокоэффективную систему сбыта, эффективное производство, сильное подразделение по деловой разведке. Отличительная черта этого стратегического подхода заключается в том, что фирма, достигшая высокой организационной и технологической зрелости, сможет конкурировать на любых рынках. Так как ключевые компетенции влияют на успех целого ряда товаров или услуг, то победа или поражение в борьбе за лидерство в определенных компетенциях значат для будущего роста корпорации намного больше, чем простой провал какого-либо товара или какой-либо услуги. Смысл этого достаточно прост: для того чтобы увеличить потенциал своего роста, корпорация должна перейти от представления о самой себе как о наборе конечных продуктов и услуг к осознанию себя как центра создания ключевых компетенций и их последующего использования в конечной продукции. Таким образом, конкуренция смещается от "товар против товара" к противопоставлению "компания против компании".

В последние годы появилась еще одна теория, названная "парадигма динамических возможностей" (dynamic capabilities paradigm). Эта концепция, вероятно, станет целостным подходом к пониманию новых источников конкурентного преимущества. Стратегия динамических возможностей определяет, в каком направлении следует расширять существующие внутренние и внешние компетенции фирмы, чтобы соответствовать изменениям в окружающем мире. Как отмечено на схеме 1, управление компанией использует динамические возможности для объединения, выстраивания и реформирования внутренних и внешних компетенций. Основой динамических возможностей служит ориентация компании на бизнес-процессы, а не на рынки и конечную продукцию. Благодаря такому подходу компания сможет создавать компетенции в зависимости от выбранной стратегии и природы конкуренции. Можно заметить, что описанные выше стратегические подходы исходят из того, что конкурентное преимущество базируется на внутренних и внешних ключевых компетенциях, которые дают компании возможность достичь вышесреднего дохода и поддерживать его.

Единственно известный другой способ достичь конкурентного преимущества заключается в достижении монопольного положения через полное подавление конкуренции. Однако этот подход едва ли можно причислить к области конкурентной стратегии; он более относится к сфере политического искусства.

Ключевые компетенции. Ключевые компетенции (core competencies) - это то, что компания умеет делать лучше, чем конкуренты. Ключевые компетенции - это сочетание опыта, организационных навыков и технологических систем, которое создает

исключительную потребительскую стоимость - то, что высоко ценят клиенты. Поэтому истинным источником конкурентного преимущества служит способность руководителей корпорации консолидировать организационный, технологический и производственный потенциал для усиления отдельных производственных программ (или предприятий корпорации) в условиях жесткой конкуренции. Таким образом, компании тогда легче достичь конкурентного преимущества перед соперниками, когда она обладает ключевыми компетенциями в немаловажной для успеха на рынке области, а у конкурентов таких компетенций нет и получить их стоит слишком дорого и требует слишком много времени. К примеру, конкуренты могут приобрести некоторые технологические линии, которые являются частью ключевых компетенций, но, как правило, они столкнутся со значительными трудностями, если будут пытаться скопировать более или менее целостную систему внутрикорпоративной организации производственного процесса, необходимой для трансформации простых технологических линий в технологические ключевые компетенции.

Ключевые компетенции вообще являются основным элементом хозяйственной деятельности фирмы. Соответственно, чтобы определить их, необходимо рассмотреть весь спектр продукции и услуг фирмы и ее конкурентов. Так, ключевые компетенции компании Eastman Kodak - четкость передачи изображения, IBM - быстрота и надежность обработки данных, Motorola - надежность и качество беспроводной связи. Весомость и важность ключевых компетенций для конкурентного преимущества компании зависят от того, насколько хорошо она может поддерживать свое преимущество по сравнению с конкурентами и насколько трудно скопировать эти компетенции.

Ключевые компетенции - это те методы организации и осуществления производства, которые невозможно найти, лишь используя систему цен для координации действий. Сущность ключевых компетенций заключается в том, что их нельзя получить готовыми, так как нельзя в точности повторить характерные черты внутренней организации компании, просто скопировав совокупность организационных единиц, выявленных в формальных контрактах. Даже когда в действительности компания и не владеет каждым звеном в цепочке создания потребительской стоимости своей продукции (value chain), ключевые компетенции конкуренты все равно абсолютно точно скопировать не смогут. Так, конкурентам платежной системы Western Union до сих пор не удалось достичь слаженности работы и глобального охвата клиентов, несмотря на то, что технологии, используемые в Western Union, сегодня доступны всем.

Таким образом, конкурентное преимущество может и не нуждаться в компетенциях на каждом этапе цепочки создания потребительской стоимости. Но контроль и эффективность деятельности на наиболее важных участках необходимы для определения конкурентного положения. Всегда следует различать те действия, которые ведут к успеху в соперничестве с другими фирмами, и те, совершать которые необходимо для выживания фирмы. К примеру, качество резины на шасси реактивного истребителя должно отвечать минимальному набору требований для взлета и посадки. Поэтому, подобрав необходимые шасси, конструктор должен перестать думать об этом (если ему вообще надо это делать) и сосредоточить свое внимание на аспектах, от которых зависит, кто выйдет из боя победителем, например на системе наведения вооружений. Иначе говоря, ключевые компетенции корпораций суть действия, жизненно важные для достижения конкурентного преимущества.

Прекрасной иллюстрацией вышесказанного служит корпорация Microsoft, сильные рыночные позиции и сверхвысокие прибыли которой основываются на трех ключевых компетенциях компании.

Во-первых, это контроль стандартов. Компания Microsoft успешно создает стандарты продукции в своей сфере производства. Операционная система Windows, разработанная компанией, претендует на 86% рынка, а набор программ Microsoft Office - на 87%. Логика контроля над стандартами отличается от обычной логики конкурентной борьбы. Производитель автомобилей, например, достигнув рыночной доли, определенной потребительскими характеристиками его продукции, в дальнейшем с трудом сможет наращивать объемы своих продаж. Microsoft же, наоборот, испытывает все меньше и меньше проблем с увеличением объема продаж, так как ее продукцию покупают все больше и больше: миллионный покупатель операционной системы Windows не просто отдает компании более 100 долларов США, он создает один миллион совместимых связей Windows-Windows. То есть, потребительская ценность продукции Microsoft, как и других товаров-стандартов, заключается в возрастающей в геометрической прогрессии совместимости продукции.

В достижение контроля над отраслевыми стандартами компания Microsoft вложила огромные деньги, часто она просто раздавала свои программы бесплатно, лишь бы увеличивалось число пользователей. Сегодня Microsoft ориентирует свою деятельность на захват контроля над стандартами в новых областях: в автоматических персональных компьютерах, кабельном телевидении и других видах информационного бизнеса, для чего не жалеет ни средств, ни времени. Стратегия компании в последние годы заключается во внедрении на новые рынки компьютерной техники, от рынка карманных компьютеров до рынка гигантских корпоративных сетей, со своими новыми версиями операционной системы Windows. Наибольшие надежды компания возлагает на версию Windows NT, которая скоро будет переименована в Windows 2000. Компания хочет сделать эту операционную систему стандартом практически для всех типов компьютеров. Грандиозность проекта создания программного обеспечения для такого широкого спектра компьютеров трудно переоценить как с точки зрения влияния на всю отрасль, так и с позиций создания долгосрочного конкурентного преимущества для компании Microsoft.

Во-вторых, системная совместимость. Компания Microsoft производит продукты, которые могут работать друг с другом. Потребитель, приобретающий Microsoft Office, знает, что все приложения совместимы и будут взаимодействовать на базе системы Windows. Компания разрабатывает дополнительные функции для своих ключевых продуктов, Office, BackOffice и Windows. Существует множество других программ, таких как Visual Studio, которые также важны, но Microsoft сегодня предпочитает совершенствовать свою основную продукцию. Частью этой стратегии является желание компании вкладывать средства не в разработку дорогостоящих дополнений, а в повышение функциональности и сетевого взаимодействия Windows. Около 30% денег, выделяемых на НИОКР, компания вкладывает в проекты расширения системной совместимости.

В-третьих, перекрестно-функциональные команды. Microsoft - компания с четкой ориентацией на выполнение поставленных задач, ее организация больше напоминает сложное переплетение команд и проектов, чем ясную вертикальную ориентацию. В ней нет внутренних организационных границ, но все совместно пытаются справиться с

трудностями. Корпорация успешно направляет деятельность людей, работающих в различных подразделениях над различными программами, чтобы преодолеть проблемы, встающие перед компанией в целом. Подход Гейтса к работе команд состоит в том, чтобы сказать каждому: "Не беспокойся о других. Я гарантирую, что они выполнят свою работу и выпустят продукцию с нужной спецификацией в нужное время. Ты только делай свое дело и не думай об остальных". Благодаря такой организации самые разные команды могут действовать одновременно, а не последовательно, что убыстряет процесс разработок и позволяет избегать разногласий между служащими. Процесс производства превращается в продуманный план действий выпуска совместимой продукции.

Поэтому, если ключевые компетенции Microsoft заключаются в интеграции технологий, они также заключаются в способности выстраивать организацию так, чтобы производить наивысшую потребительскую стоимость. Такие ключевые компетенции основаны на опыте и знаниях, а не на станках, машинах и других физических активах. Поэтому, в отличие от основных элементов баланса, которые изнашиваются со временем, ключевые компетенции компании Microsoft не теряют своей ценности от их использования. С другой стороны, даже такие компетенции нуждаются в защите и усовершенствовании - без постоянного применения опыт утрачивается.

Динамические возможности. Постоянно меняющиеся условия конкурентной среды рано или поздно сделают неактуальными сегодняшние ключевые компетенции.

Следовательно, рост компании зависит от создания будущих компетенций уже сегодня. Но, чтобы создавать компетенции для завтрашнего дня, компании необходимы особые качества - динамические возможности. Учитывая то, что достижение мирового лидерства в определенных ключевых компетенциях может занять от пяти до десяти лет, последовательность в действиях руководства корпорации становится одним из главных элементов успеха. Создание ключевых компетенций требует аккумуляции и интеграции навыков, находящихся как внутри, так и вне организации. Поэтому в деле создания ключевых компетенций способность интегрировать различные навыки и технологии важна настолько же, насколько и способность изобретать новое.

Динамические возможности (dynamic capabilities) - это способность фирмы к интеграции различных технологий в конечной продукции, к разработке и реформированию внешних и внутренних компетенций, с тем чтобы соответствовать быстро меняющимся окружающим условиям. Таким образом, динамические возможности отражают способность организации создавать новые, передовые формы ключевых компетенций в конкретной обстановке, сложившейся на рынке.

Ключевые компетенции не могут быть созданы путем простого монтирования имеющихся в наличии элементов. Но динамические возможности создать еще труднее. Если ключевые компетенции - это производная функция от экономических ресурсов, то динамические возможности - это производная второго порядка. Следовательно, чтобы понять возможности фирмы, необходимо рассматривать в первую очередь не статьи баланса, а организационные структуры и процессы управления, которые поддерживают ключевые компетенции, формируя новые возможности создания потребительской стоимости продукции.

В марте 1999 года компания Microsoft направила свои динамические возможности на создание новых ключевых компетенций и структурную реорганизацию, чтобы компания могла адекватно реагировать на изменения условий окружающей среды. Теперь в

центре любой деятельности компании находится потребитель и его интересы, для чего отделения, контактирующие с потребителями, были усилены по сравнению с производственными отделами (рисунок 2 и 3). Гейтс стимулирует руководителей новых торговых отделов думать и действовать так, будто они управляют независимыми предприятиями. Таким образом, новые ключевые компетенции Microsoft - детальное знание интересов покупателей и близость к потребителю.

Рис. 2. Организационная структура компании Microsoft, принятая до 1999 года. Руководители крупных торговых отделов теперь смогут сами активно планировать требующуюся им продукцию и продавать ее соответствующим покупателям, что позволит руководителям более четко и рационально определять приоритеты каждого торгового отдела, ставить задачи и отвечать за достигнутые результаты. В то время как каждый отдел будет выполнять свои собственные функции, члены различных групп останутся, как и ранее, партнерами в общем деле и смогут взаимодействовать в решении общих проблем. Например, подразделения по работе с индивидуальными потребителями и работе с корпоративными клиентами будут совместно разрабатывать программы маркетинга. Эти подразделения объединены некоторыми основными процессами, инфраструктурой, корпоративным управлением и технической базой. Наконец, в своей работе подразделения будут исходить из одинаковых свойств основных продуктов: так, все версии операционной системы Windows 2000 должны быть совместимыми с основными приложениями, такими как электронные таблицы Excel. Но с учетом этих свойств каждый отдел вправе разрабатывать для своих групп клиентов варианты Windows, отличающиеся друг от друга и внешним видом, и выполняемыми функциями. Первостепенной задачей программы реструктуризации является подготовка компании к сокращению своей монопольной власти и усилению конкуренции во всех сферах деятельности, от ручных органайзеров до программного обеспечения, которое работает в сетях, серверах и не нуждается в персональном компьютере.

Рис. 3. Текущая организационная структура компании Microsoft.

Это может показаться противоречащим изложенному выше, но за всеми этими переменами стоит серьезная стратегическая организационная архитектура. Для того чтобы создать новые компетенции и сохранить конкурентное преимущество, компания Microsoft выстроила пять динамических возможностей.

Способность предвидеть будущее и соотносить с ним свои действия. Самая удивительная черта Билла Гейтса как бизнесмена заключается в его умении предвидеть будущее и соотносить с ним свои действия. Гейтс утверждает, что он тратит половину своего времени на непосредственные контакты с главными покупателями, отношения с промышленностью, визиты на вспомогательные предприятия, проверки и прочие мероприятия в качестве представителя компании. Оставшееся время он посвящает управлению процессом разработки новых продуктов. Гейтс так формулирует свою роль в этом: "Определить для компании направление производства продукции".

Две основных написанных им книги, "Дорога в будущее" (The Road Ahead) и "Бизнес на скорости мысли" (Business @ Speed of Thought), - это, по сути, не более чем изложение видения Гейтсом будущего своей компании и вообще всего делового мира. В первой книге он рассматривает перспективы высоких технологий и роль компании Microsoft: что компания должна сделать, чтобы сохранить и повысить свое значение для

высокотехнологических отраслей промышленности. Вторая книга является рекламно-пропагандистской брошюрой Microsoft. В ней рассказывается о том, что общие пути принятия решений в компаниях, способы перемещения информации внутри компании могут быть различными, и те компании, которые используют предоставляющиеся возможности, будут двигаться вперед, а те, которые консервативны и не обращают внимания на изменения в окружающем мире, - проиграют. При этом автор намекает: чтобы быть среди первых, необходимо использовать продукцию Microsoft.

Способность учиться и изменяться. То, что дает компании Microsoft возможность выжить и развиваться, похоже на паранойю. Хотя компания тратит ежегодно 3 миллиарда долларов на исследования и разработки, с технологической точки зрения она все еще подражатель. Так, Microsoft потратила два года, чтобы догнать корпорацию Netscape Communications - лидера в производстве программ для Интернета. А в настоящее время компания намеревается кооперироваться с компанией Sun Microsystems Inc. в разработке языка программирования Java, который позволит писать программы, подходящие для любого компьютера. Microsoft часто опаздывает, но компания умеет учиться, быстро наверстывать упущенное и побеждать. Президент Microsoft Стивен Балмер говорит, что ошибки неизбежны. Но компания Microsoft будет продолжать ориентироваться на интересы потребителей и не устанет искать новые возможности для развития. "Возьмем, к примеру, текущую программу корпоративной реструктуризации "Версия-2", - говорит Балмер. - Мы будем чутко реагировать на изменения внутри и вокруг нас. Если нам будет нужно, мы разработаем "Версию-3". Если нам понадобится, мы разработаем и "Версию-4". Мы всего лишь работаем, работаем и еще раз работаем". Непрерывное движение - вот, кажется, единственная неизменная черта компании Microsoft.

Способность принимать долгосрочные планы. У компании есть способность и деньги для принятия долгосрочных планов. Понадобилось более пяти лет, чтобы Windows стали операционной системой. Windows CE - другой классический пример того, как Microsoft упорно следует по избранному пути. Три года безуспешных попыток закончились благополучно: сегодня операционная система CE используется более чем дюжиной производителей карманных компьютеров, и разрабатывается возможность ее применения на всех типах таких машин. Например, компания Radiant Systems Inc. планирует поставлять в рестораны и кафе кассовые аппараты с установленной на них операционной системой Windows CE.

Способность приводить нужных людей в корпорацию. Гейтс хорошо осознает свои недостатки и умеет заблаговременно найти именно того человека, который отлично справится с предстоящим делом. Он также не выдвигает хороших инженеров на управленческие должности. Но все же главную роль в привлечении новых людей играет президент компании Стивен Балмер. Он создал систему поиска лучших выпускников колледжей с высокими способностями решать проблемы в жестких условиях. В противоположность этой практике находить программистов в колледжах, на ключевые управленческие должности компания Microsoft часто приглашает людей со значительным опытом работы в промышленности.

Способность выстраивать партнерские отношения. Компания Microsoft стала лидером среди производителей операционных систем благодаря своему стратегическому альянсу с компанией Intel в создании "Wintel" - компьютера, действующего на базе мощных

микропроцессорных чипов Intel и оснащенного программным обеспечением Windows. Свои действия компания Microsoft основывает на ключевых компетенциях. Она оставляет право другим компаниям руководить второстепенными работами и использует современные технологии, чтобы вплотную контактировать с людьми - теперь не служащими, а партнерами - при выполнении поставленных задач. Сетевой подход к работе, предполагающий сложное переплетение различных проблем и исполнителей, оставляет служащим достаточно свободы для собственных действий. Партнерским компаниям часто предлагают брать на себя столько работы (второстепенной, конечно), сколько они смогут выполнить. Развитие сетевого подхода настолько велико, что, например, консультирующая фирма из Сан-Франциско Business Marketing Group не делает ничего, кроме того, что помогает предприятиям формировать стратегическое партнерство с Microsoft.

Недавно корпорация Microsoft приняла "Союзническую программу" для совершенствования работы с поставщиками. Компания привлекла к содействию 25 тысяч торговых посредников. Предполагается, что для Windows 2000 будет разработано 60 тысяч программных приложений. Уже сегодня крупнейшие создатели программного обеспечения, такие как SAP и Baan Co., ориентируют на это свою продукцию. Ключевые ценности компании Microsoft. Рассматривая вопросы ключевых компетенций и динамических возможностей, необходимо отметить систему корпоративных ценностей компании Microsoft, то есть разделяемых практически всеми служащими компании убеждений и организационных норм. Ключевые ценности, или корпоративная культура, подобны цементу, который скрепляет всю организацию, и они вносят свой вклад, как положительный, так и отрицательный, в способность компании в целом достигать и сохранять конкурентное преимущество. Microsoft создает такие ключевые ценности, которые способствуют успеху корпорации.

Ориентация на результат. Корпоративная культура Microsoft обладает некоторыми примечательными чертами. Без сомнения, в корпорации царит культ личности, но служащие не просто преклоняются перед Гейтсом или слепо следуют его примеру, а пытаются перенимать и воспроизводить наиболее полезные его характерные особенности. Служащие постоянно пытаются предугадать, "что стал бы делать Билл", но они также говорят, что противоречить ему и победить - это большая честь.

Гейтсу удалось внушить своим сотрудникам, что великие идеи - это только те идеи, которые можно продать. То, что действительно стимулирует высоко образованных рабочих, - это чувство гордости за выполненную работу. Стиль, принятый в компании, отражает качества ее лидера: самоуверенность, энергичность, творчество и усердие. Атмосфера в компании неформальная, но целеустремленная, целиком посвященная разработке новых программ и высоко конкурентная. Рабочий день служащих часто продолжается сверх нормы, многие остаются и на ночь, разрабатывая программы. Психологический метод мотивирования служащих Гейтса основан на определении целей, которые недостижимы, и внушении чувства поражения у служащих, которое заставляет их в другой раз приложить большие усилия. Философия личной ответственности, принятая в компании, усиливается системой отчетности управляющих, которая определяет состояние прибылей и убытков как для каждого менеджера торгового отдела, так и для руководителя зарубежной дочерней компании.

Дух конкуренции. Может показаться странным, что компания Microsoft и ее служащие чувствуют себя неуверенно, тем не менее, в компании склонны считать, что даже

краткосрочные неудачи равносильны проигрышу. Служащие компании в своей работе в значительной степени руководствуются боязнью неудачи и угрозой увольнения. В течение нескольких лет Гейтс мотивирует своих подчиненных напоминаниями о конкурентных опасностях, ждущих впереди компанию. Когда продукт уже выпущен, получил восторженные отзывы и цены на него возросли до небес, служащие компании Microsoft не празднуют, а выверяют, что следовало бы сделать лучше. И высшее руководство всегда указывает программистам компании их врага номер один - Novell в 1994 году, Netscape - в 1995 и 1996, Sun Microsystems - в 1997, 1998 и 1999 годах. "Помните, - говорит Гейтс, - компания Microsoft действует в духе "мы лучше будем продолжать работать".

Но для Гейтса самым большим соперником является он сам: "Потребители обязательно будут выбирать, оставаться ли им с уже имеющимся у них программным обеспечением или заменить его новыми усовершенствованными программами Microsoft. Компания должна гарантировать, что все наши новые продукты намного лучше предыдущих. Если мы этого не сделаем, потребители не будут покупать новые программы".

Открытость плохим новостям. Гейтс говорит: "У меня от природы инстинкт выискивания плохих новостей. Если что-то не так, я хочу все знать. Люди, которые со мной работают, понимают это". Встречи с Гейтсом для проверки производимой продукции, известные как "встречи Билла", - это резкие и безжалостные вопросы, острая критика и жесткие сроки выполнения заданий. Иногда Гейтс заявляет, что самая важная его работа в качестве руководителя компании - выслушивать плохие новости.

Значение опыта компании Microsoft для российских фирм. Хотя концепция динамических возможностей и кажется лучшей среди всех стратегических подходов к созданию и сохранению конкурентного преимущества, эта концепция и другие теории дополняют друг друга и только взятые в комплексе позволяют полностью понять, что необходимо делать на уровне фирмы для успешного участия в конкурентной борьбе. Сложные проблемы, встающие перед российскими фирмами, как кажется, могут быть решены лишь путем глубокого изучения всех стратегических подходов и опыта стратегического менеджмента лучших мировых компаний. Затем на базе знания необходимо развивать интуицию, чтобы выбрать лучший способ действия для решения конкретной проблемы. Рабская приверженность чему-либо одному ведет к отрицанию всего разнообразия стратегических подходов и появлению белых пятен в стратегическом мышлении. Тем самым, инструмент сам рождает стратегическую уязвимость.

Многим российским компаниям нужно учиться стратегии. Учиться у лучших компаний в мире - иначе высокая цена такого учения не будет оправдана. Пример компании Microsoft - это не просто пример триумфа отдельной компании. Это свидетельство фундаментального сдвига в теории конкуренции - сдвига, который может радикально изменить корпоративную стратегию, так как уроки опыта этой компании универсальны. Следующие пункты представляют наиболее важные уроки успеха компании Microsoft.

Создавайте систему динамических возможностей изменения стратегии на уровне корпорации. Компания Microsoft показала, что она способна быстро двигаться по пути приобретения некоторых качеств, позволяющих изменять компетенции в цепочке создания потребительской стоимости: способности предвидеть и предвосхищать будущее, способности приводить в организацию людей с нужными навыками и нужным отношением к работе, способности создавать необходимые союзы.

Разрабатывайте необходимые компетенции в вашей цепочке создания потребительской

стоимости. Когда компания уже подготовила свои динамические возможности к созданию компетенций, она должна сконцентрироваться на достижении не каких-либо, а правильных компетенций. Для Microsoft это - сделать Windows стандартом и достичь возможности системной совместимости всех своих продуктов.

Имейте четкое видение будущего и доводите его до сведения всей организации. В своей книге "Дорога в будущее" (The Road Ahead) Гейтс рассказывает, что в подростковом возрасте он хотел сделать так, чтобы "компьютер был на каждой парте и в каждом доме". Но то, о чем он не рассказывает, гораздо более важно. Генеральная задача компании Microsoft - "компьютеры на каждой парте и в каждом доме, все до одного оснащенные программным обеспечением Microsoft".

Никогда не уставайте трудиться. Многие из принятого в компании Microsoft можно обнаружить и в других компаниях. Но никто так не одержим желанием остаться на вершине, как Билл Гейтс. В той же книге Гейтс пишет: "Мы вынуждены зарабатывать наше ведущее положение каждый день... если мы упустим следующий крупный поворот в пути, которым следует промышленность, мы проиграем".

Провоцируйте разногласия. Служащие компании Microsoft называют Гейтса "очень требовательным" и "всегда заставляющим". И все они хотят противостоять ему. Его конфронтационный стиль управления помогает компании удерживать свои позиции, сохранять свою интеллектуальную скрупулезность. Это - отличительные черты Microsoft. Это культура, которая не оставляет служащему шанса быть довольным собой, потому что тогда, когда он доволен собой, находится человек, который его критикует.

Позвольте неудачам быть вашим проводником. Компания Microsoft сознательно наняла нескольких менеджеров с опытом работы в отстающих компаниях. Когда вам не везет, вы собираете все свои силы, чтобы творить, глубоко проникать в суть ошибок и думать день и ночь. Однажды Гейтс сказал: "Microsoft непременно столкнется с неудачами в будущем, и я хочу, чтобы в компании были люди, доказавшие, что они могут действовать правильно в тяжелых ситуациях".

Начальным этапом реструктуризации своих предприятий для российских управляющих должно стать фундаментальное изменение мышления, которое поможет им видеть их предприятие с точки зрения его стратегических возможностей. Затем они должны начать определять основные действия компании и связывать их воедино с интересами потребителей. Наконец, они могут придать новую форму организации, включая роль управляющих и распределение ответственности, чтобы поощрить распространение нового типа поведения, необходимого для работы в соответствии с конкурентными возможностями компании.

Что будет завтра? Более двух тысяч лет назад китайский военный стратег Сун Дзы, говоря о культуре стратегии, отметил ситуативный характер стратегии: "Деятельность станет стратегией (стратегией победы), только если она используется одним игроком и если обеспечивает лучшие результаты по сравнению с теми, которых достигают другие, осуществляющие другую деятельность. Но когда деятельность эта стала известна, и ее используют многие, она перестает быть стратегией". Сегодня Microsoft успешно поддерживает свое конкурентное преимущество и побеждает своих конкурентов, создавая и используя динамические возможности. Но когда другие компании, производящие программное обеспечение, станут применять стратегию динамических возможностей, как и компания Microsoft, последней, чтобы выжить, придется придумывать что-нибудь еще.

Примечания

1. Porter, M. "Competitive Strategy". Free Press, New York, 1980.
2. Wernerfelt, B. "A Resource-Based View of the Firm". Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984; Hamel, G., Prahalad, C. "The Core Competence of the Corporation". Harvard Business Review, May-June, 1990.
3. Stalk, G., Evans, P., Shulman, L. "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy". Harvard Business Review, March-April, 1992; Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. "Dynamic Capabilities and Strategic Management". Strategic Management Journal, Vol. 18, 1997.
4. Hamel, G., Prahalad, C. "The Core Competence of the Corporation". Harvard Business Review, May-June, 1990.
5. Thompson, A. "Strategic Management: Concepts and Cases". Richard D. Irwin, Inc., New York, NY, 7th ed., 1993.
6. Hamel, G., Prahalad, C. "Competing for the Future". Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.
7. Leonard-Barton, D. "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development". Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 1993.