

СЧАСТЛИВЫЕ ДЕТИ И НЕУДАЧНИКИ-ВЗРОСЛЫЕ: РАЗЛИЧИЯ В ЛОГИКЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ И ОТСТАЮЩИХ ФИРМ В УСЛОВИЯХ РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ*

Кристоф Облой, Майкл Г. Патт**

Резюме

С началом когнитивной революции в управленческих науках возрос интерес к тому, каким образом топ-менеджеры воспринимают постоянно возникающие возможности и угрозы внешней среды и стратегически на них реагируют (Walsh (1995)). Соответственно, возник ряд понятий, инструментов и подходов к концептуализации стратегии фирмы, таких как рыночная позиция, стратегические конфигурации, ключевые ресурсы и способности, набор правил (например, Porter (1980); Hamel and Prahalad (1989); Porter (1996); Miller (1999); Eisenhardt and Martin (2000)). Общим для большинства из этих концепций является предположение о том, что для того, чтобы разобраться в сложной внешней среде, фирмы разрабатывают общие и устойчивые когнитивные подходы и правила поведения, точно так же как индивиды разрабатывают планы, эвристические подходы и прочие мыслительные модели (Cyert and March (1963)). Такие подходы, которые называют «стратегическими рамками» (Huff (1982)), «доминирующими установками» или «конфигурациями» (Miller (1999)), «взаимосвязанным выбором» (Siggielkow (2000)) или, чаще всего, «доминирующей логикой» (Prahalad and Bettis (1986)), эффективны в процессе познания, поскольку помогают менеджерам ориентироваться в потоке информации и множестве вариантов выбора.

Исследования показали, что со временем фирмы разрабатывают подобные логические схемы, которые становятся главной движущей силой, формирующей деятельность организации. С другой стороны, не совсем понятно, влияют ли эти схемы, и если влияют, то насколько эффективно, на улучшение результатов деятельности фирмы. Например, господствующие логические схемы могут положительно влиять на результаты деятельности фирмы за счет облегчения выбора и корректировки стратегий (Miles and Snow (1984); Powell (1992); Jennings and Seaman (1994); Zajac et.al. (2000)). И наоборот, те же самые логические схемы могут породить «белые пятна» в восприятии и негибкость правил, которые значительно ограничат или нарушат (по инерции) способность организации реагировать на вызовы внешней среды (Tushman, Newman and Romanelli (1986); Kelly and Amburgey (1991)). Подобным образом, не до конца понятно, присуща ли эффективным компаниям выработка доминирующей логики или ментальных установок определенных типов, или здесь имеет место некоторая степень эк-

* Obloj, K. and Pratt, M.G. (2005) Happy Kids and Mature Losers: Differentiating the Dominant Logics of Successful and Unsuccessful Firms in Emerging Markets. In R. Bettis' (Ed.) *Strategy in Transition*. Oxford, England: Blackwell.

** Кристоф Облой – профессор стратегического менеджмента Школы менеджмента Варшавского университета и Академии менеджмента и предпринимательства имени Леона Казьминского (г. Варшава, Польша), e-mail: kobloj@wspiz.edu.pl; Майкл Г. Патт – профессор Университета Иллинойса (Урбана – Кампэйн), факультет бизнес-администрирования, e-mail: mpratt@uiuc.edu.

вифинальности (Cavaleri and Obloj (1993)) – такая, что в зависимости от внешнего набора возможностей и угроз, с которыми фирмы сталкиваются в отрасли, различные доминирующие логические схемы могут привести к одинаковым результатам или одинаковые доминирующие логические схемы – к различным исходам деятельности фирмы. Короче говоря, нам неизвестно, различаются ли типы доминирующей логики у победителей и неудачников в динамичных условиях рынка.

В данной статье мы подробно рассматриваем эти связанные с функционированием фирмы вопросы, анализируя стратегические подходы (то есть доминирующую логику) успешных и менее успешных фирм, действующих в условиях нестабильности, на примере развивающихся рынков Польши периода 1989–1999 гг.

1. ФОРМИРОВАНИЕ ДОМИНИРУЮЩЕЙ ЛОГИКИ: ОБЗОР

С целью более детального анализа эволюции доминирующей логики и ее влияния на успех или неудачи организации на нестабильных рынках мы обратились к литературе, в которой рассматривается, как менеджеры и организации подходят к разработке когнитивных и стратегических схем. Обзор публикаций по данной тематике проводился для того, чтобы выявить основные характеристики этих схем, что помогло выбрать фокус наших эмпирических исследований.

Наш обзор позволил выявить некоторые составляющие, лежащие в основе большинства управленческих и организационных когнитивных схем: (а) восприятие и осмысление; (б) действия, включая выбор; (с) обучение (приобретение навыков); (д) кодификация обучения посредством правил. Считается, что на базовом уровне стратегические подходы корректируют восприятие внешней среды менеджерами, а именно, являются «смыслообразующими» механизмами (Starbuck and Miliken (1988); Weick (1995)). Так, Прахалад и Беттис (Prahald and Bettis (1986)) называют доминантную логику «складом ума».

Стратегический подход или «склад ума» формируются путем комбинации действий, обучения и кодификации обучения посредством правил. В основе стратегического подхода зачастую лежит взаимосвязь «действие – приобретение знания». К примеру, Прахалад и Беттис (Prahald and Bettis (1986: 491), *курсив наш*) определяют доминантную логику как «склад ума ... или концептуализацию деловых и административных механизмов, которые позволяют *достигать целей или принимать решения в данном бизнесе*». Это определение сходно с тем, которое предлагает Шайн (Schein (1985: 9), *курсив наш*) и согласно которому концептуализация культуры представляет собой «набор базовых предположений – изобретаемых, обнаруживаемых или создаваемых какой-либо группой по мере того, как она обучается *справляться с проблемами адаптации к внешней среде и внутренней интеграции...*». В двух вышеназванных концепциях действие представляется в виде процесса принятия решений или решения проблем, а восприятие – в виде образа мышления и наборов базовых предположений. Джойа и Пули (Gioia and Poole (1984: 450), *курсив авторов*) определяют эту взаимосвязь более четко, считая, что «схемы» служат системами знаний, которые «позволяют *понимать* ситуации ... и представляют собой соответствующее данным ситуациям *руководство к действию*».

Изучив глубже взаимосвязь между мыслью и действием, мы увидели, что действие занимает центральное место в когнитивных системах, таких как доминирующая логика, двояким образом. Прежде всего, считается, что доминирующая логика направляет стратегическое действие, например, принятие решений. То есть она объясняет выбор одних действий в противовес другим. Эти действия можно обозначить как *зондирование* – поиск новых возможностей, знаний и решений, или *эксплуатация* – мобилизация и использование ресурсов и знаний (March (1994; 1996)). С другой стороны, можно считать, что доминирующая логика руководит рядом более конкретных стратегических шагов: распределением ресурсов, разработкой стратегий бизнеса, постановкой задач и мониторингом полученных результатов (Grant (1998)).

Или же действия могут способствовать выработке (и, возможно, уточнению) доминирующей логики. Подобная связь зачастую требует обучения. Например, следуя правилу выработки условного инструментального рефлекса, Прахалад и Беттис (Prahalad and Bettis (1986)) говорят, что действия, такие как стратегический выбор (Child (1997)), усваиваются и повторяются, если за ними следует вознаграждение. Кроме того, Марч (March (1996)) утверждает, что обучение в фирмах может быть «замещающим», поскольку участники сочетают «обучение на опыте самой организации и чужом опыте с выбором между различными формами роста и сохранения организации». В конечном итоге, это обучение в процессе действия кодифицируется в организациях посредством различных когнитивных структур. Как уже было сказано, в литературе по стратегии эти когнитивные структуры называют по-разному: сценарии, рецепты, системы знаний, стратегические подходы, доминирующие лейтмотивы или конфигурации, правила или порядки (Huff (1982); March (1996); Miller (1999); Nelson and Winter (1982); Starbuck (1983); Walsh (1995)).

Итак, элементы действия/выбора, обучения, кодификации и осмысления следует рассматривать как взаимно усиливающие друг друга в процессе создания системы знаний, например, стратегического подхода (см. также теорию структуризации Гиденса). Одна из систем знаний, которая отражает эту динамику, – «идентификация». В психологии (Markus and Nurius (1990)) и в некоторых областях теории организационного поведения (Pratt (2002)) считается, что повторение действия ведет к формированию схем и идентификации, которые в свою очередь служат средствами осмысления, влияющего на дальнейшие действия. В стратегическом менеджменте эти элементы хорошо объяснены в концепции доминирующей логики, пересмотренной Прахаладом и Беттисом (Prahalad and Bettis (2000)). Эти авторы считают, что доминирующая логика представляет собой комбинацию восприятия (например, среды и организации) и действий (например, планов и порядка работы). Поскольку в центре внимания данной статьи находятся стратегии, мы решили использовать «доминирующую логику» – и ее элементы (осмысление, обучение, действия/выбор, кодификация) – в качестве главного ориентира при выборе процессов, подлежащих изучению в ходе сбора данных.

А именно, нас интересовало, как формируется доминирующая логика и насколько она полезна для деятельности фирм. То есть присущи ли успешным фирмам какие-либо типы доминирующей логики, отличающие эти фирмы от

аутсайдеров? К сожалению, теоретические исследования доминирующей логики намного опережают эмпирические исследования в данной области. По существу, изучению того, как организации формируют и используют доминирующую логику, посвящено относительно немного работ (в том числе, см. Cote, Langley and Pasquero (1999); Lampel and Shamsie (2000); Siggelkow (2000)). Таким образом, мы обнаружили возможность продолжить исследования, воспользовавшись редким шансом (масштабным развитием рынка) для построения теории о доминирующей логике «победителей» и «неудачников» на рынке.

2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как уже отмечалось, приведенный выше обзор литературы явился трамплином для изучения доминирующей логики и ее влияния на результаты деятельности фирмы. Под результатами деятельности мы понимаем позицию, которую каждая из фирм заняла в своей отрасли, то есть является ли она главным или периферийным игроком на рынке. Ниже мы описываем общий контекст исследования – новые предприятия в Польше, – а также способ сбора данных и методы анализа.

2.1. Контекст и выборка

С 1989 г. Польша проделала большой путь по переходу от экономики, контролируемой при коммунизме государством, к свободной рыночной экономике. На протяжении десятилетия быстрого, но неравномерного роста¹ в Польше приватизировано большинство из более 7000 государственных предприятий, изменена структура промышленности (смещение акцента с тяжелой к обрабатывающей промышленности и сфере услуг), переориентированы деловые связи с Востока на Запад. Одним из ключевых факторов успешного роста польской экономики явился рост предпринимательства, вызванный одновременным наличием как возможностей, так и потребностей. Сегодня около 2 млн человек числятся индивидуальными предпринимателями. *Общий индекс предпринимательской активности (Total Entrepreneurial Activity Index)* – который показывает количество предпринимателей, создающих бизнес или действующих на рынке менее 42 месяцев, в расчете на 100 взрослых жителей (Reynolds et.al (2001)), – для Польши равен 10. Таким образом, по данному показателю Польша находится в промежутке между средним европейским показателем 9 и североамериканским 12. Систематическая трансформация экономики предоставила уникальный шанс изучить эволюцию доминирующей логики новых фирм, сравнимый лишь с изучением возникающих высокотехнологичных отраслей (Zyglidopoulos (1999)). При коммунистическом режиме многих рынков не существовало, а те, что существовали, были созданы искусственно и управлялись из центра. Поэтому предприниматели и венчурные инвесторы зачастую создавали новые рынки и отрасли.

¹ Для примера, в период между 1993 и 1999 гг. валовой внутренний продукт (ВВП) ежегодно рос в среднем на 5.5%. За это время инфляция снизилась на 7.5%, а безработица – до 10%. Тем не менее, между 1999–2002 гг. темп экономического роста снизился до 2%, инфляция – до 2%, но уровень безработицы повысился до 18%.

В данном контексте мы изучали «крайние случаи» наиболее и наименее успешных фирм с тем, чтобы эффекты влияния доминирующей логики на рыночную позицию фирмы оказались «очевидными» (Bettis, Hall and Prahalad (1978); Eisenhardt (1989); Pettigrew, (1990e)). Кроме того, для минимизации влияния различных экономических, законодательных и прочих факторов мы сосредоточили внимание на компаниях из однородных отраслей (которые, таким образом, обладали одинаковым набором возможностей и ограничений), возникших на рынке приблизительно в одно и то же время. А именно, мы обратились к компаниям из отраслей, которые в 1989–1990 гг. отвечали следующим критериям: (1) относительно новые, (2) имели низкие барьеры входа, (3) первоначально не имели экономии от масштаба, (4) не представляли значимого стратегического интереса для многонациональных корпораций (МНК). Этот набор условий, по мнению панели экспертов, состоящей из восьми предпринимателей, менеджеров и консультантов, наиболее благоприятен для создания новых предприятий в начале 1990-х гг. при наличии равных стартовых условий (без особых льгот для некоторых из них).

Наше объяснение каждого из этих условий состоит в следующем. Относительная новизна отрасли означала, что такая отрасль не существовала при коммунизме или отличалась минимальным развитием по причине низкой стратегической важности для плановой экономики. Соответственно, ни структура рынка, ни регулирование не ограничивали вход предпринимателей в отрасль. Низкие барьеры входа считались необходимым условием для того, чтобы новые, обладающие недостаточным объемом капитала предприниматели из бывшей коммунистической Польши начали свой бизнес в конкретной отрасли. Кроме того, первоначальное отсутствие положительного эффекта масштаба уравнивало шансы большинства предпринимателей и не позволяло быстро создавать барьеры входа. Наконец, низкая привлекательность рынка для МНК являлась важной предпосылкой того, что новые фирмы имели достаточно времени для развития собственных стратегий и достижения существенной доли на рынке.

После выбора отраслей или сегментов отраслей, которые отвечали большинству или всем вышеназванным условиям, мы попытались выделить очевидного *лидера* и его *alter ego* – периферийную фирму, которая должна была бы иметь одинаковые шансы достичь лидирующего положения в силу схожих стартовых условий и ресурсов. В большинстве изученных нами случаев по ряду причин фирмы не отвечали вышеуказанным условиям (например, лидер поглощается МНК на ранней стадии развития, невозможно определить периферийную фирму, которая имела бы одинаковые с лидером шансы, и т. д.). Тем не менее, проанализировав результаты всех наблюдений, мы смогли найти пять пар подобных «компаний-близнецов» (лидер и *alter ego*) в следующих отраслях: производство косметики², компьютеров, одежды и снаряжения для активного отдыха, а также исследования общественного мнения, маркетинго-

² Косметическая отрасль существовала при коммунистическом режиме, но многие компании настолько зависели от экспорта в СССР, что они либо обанкротились после 1989 г., либо их репутация была настолько низкой, а ассортимент продуктов настолько узким, что это не создавало барьеров входа.

вые исследования и консалтинг. Далее следует краткое описание компаний-близнецов, размер каждой из отраслей представлен в табл. 1.

Таблица 1

**Пары анализируемых фирм в отдельных отраслях
и их приблизительные доходы в 1999 г.**

	Косметика	Исследования общественного мнения и маркетинговые исследования	Консалтинг	Компьютеры	Одежда и снаряжение для активного отдыха
Лидирующая фирма	ERIS SA (USD 20 mln)	SMG/KRC Ltd (USD 12 mln)	WGK Ltd. (USD 3 mln)	Optimus SA (USD 150 mln)	Alpinus SA (USD 22 mln)
Периферийная фирма	DAX Ltd (USD 5 mln)	Demoskop (USD 1.4 mln)	Management Focus Ltd (USD 2.4 mln)	Baza Ltd (USD 3 mln)	Janysport (USD 250 thsd)

Косметика. В косметической отрасли мы исследовали компании ERIS SA и Dax Cosmetics. Обе компании основаны в начале 1980-х гг., но до 1989 г. работали на периферии рынка как маленькие цеха, предназначенные для технического обучения. В 1989 г. они начали развиваться. Eris стала явным лидером в конце 1990-х гг., контролируя 17% рынка косметики; сейчас Eris – одна из лучших марок в Польше. Dax Cosmetics, напротив, контролирует 4% рынка и имеет лишь несколько устоявшихся продуктовых линий.

Исследования общественного мнения. В отрасли исследований общественного мнения и маркетинговых исследований мы рассмотрели компании SMG/KRC SA и Demoskop. Обе основаны одновременно (в 1989 г.) студентами и сотрудниками социологического факультета Варшавского университета. Обе компании изначально сосредоточились на опросах общественного мнения. К 2000 г. SMG/KRC стала явным лидером с набором продуктов, хорошо отработанной маркой и доходами, более чем в два раза превосходящими доходы ближайшего конкурента AC Nielsen. Компания Demoskop создала хорошую марку, но ее доходы позволили занять в отрасли лишь 11-е место.

Консалтинг. Мы изучили две компании, созданные в 1990 г.: Warszawska Grupa Konsultingowa (WGK) и Management Focus. К моменту начала нашего исследования ни одна из них не являлась лидером в отрасли. Набор стартовых ресурсов и возможностей был у них одинаковым, а достигли они совершенно разных позиций.

Компьютеры. В компьютерной отрасли очевидный лидер – Optimus SA, компания, наиболее известная благодаря своей доминирующей позиции на польском рынке персональных компьютеров. Во время начала нашего исследования это была холдинговая компания с ключевыми предложениями в сфере компьютерной техники и IT-интегрированных решений. Ее *alter ego* – компания Baza, занимавшаяся сборкой и продажей ПК и периферийных устройств через дистрибьюторскую сеть в Польше. Хотя к середине 1990-х гг. Baza по размерам почти достигла Optimus, в конце десятилетия она оказалась на грани банкротства.

Одежда и снаряжение для активного отдыха. В отрасли товаров для активного отдыха (одежда и снаряжение) мы исследовали среднюю по размерам компанию Alpinus SA, которая стала лидером рынка и создала широкую сеть магазинов в Польше с использованием системы франчайзинга. Ее *alter ego* – маленькая, но интересная компания Janysport (по имени основателя – Янис), которой так и не удалось вырасти, несмотря на определенные усилия.

2.2. Сбор и анализ данных

В своем исследовании мы использовали метод ситуационных исследований (кейсы) (Eisenhardt (1989)). Основные источники данных – интервью и архивные материалы (например, отчеты компаний, отраслевые обзоры). Исследование, включающее сбор и анализ данных, осуществлялось в три этапа.³

Этап 1. Первый автор начал исследование с проведения общих, не связанных условиями интервью с генеральными директорами компаний. Цель данных интервью – сбор общих сведений об отрасли и организации. Эта общая информация вместе с данными анализа литературы использовалась для уточнения опросного листа. Интервью также позволяли выявить ключевые лица каждой компании для проведения дальнейших интервью.

Этап 2. Первый автор и шесть студентов МВА в течение шести месяцев провели более детальные и интенсивные интервью с менеджерами компаний. Для интервью отбирались менеджеры, которые долго работали в компании (и участвовали в ее стратегическом развитии). Пребывание респондентов в должности колебалось от 5 до 11 лет. Интервью длились от 1 до 2,5 часа, и большинство из них (около 80%) записаны дословно. В случае если аудиозапись интервью не представлялась возможной, исследователи вели детальные записи на бумаге. В каждой фирме опрошено от 4 до 9 менеджеров, общее количество проведенных интервью превысило 50. В некоторых случаях проводились дополнительные интервью с менеджерами или генеральными директорами по результатам анализа полученных первоначальных данных с целью изучения и уточнения некоторых вновь возникших вопросов.

Анкета состояла из четырех частей. Первая часть касалась изменений, которые с течением времени происходили в восприятии менеджерами внешней среды и организации. Их спрашивали, как они воспринимают окружающую среду (набор возможностей, угроз и проблем, которые нужно решить, и т. д.); как это восприятие изменилось со временем; как фирма взаимодействовала с поставщиками и клиентами; каков характер взаимоотношений фирмы с конкурентами. Менеджеров также просили описать эволюцию и причины формализации, централизации и стандартизации осуществляемых в организациях операций.

³ Некоторые данные и первые версии аргументов, использованных в данной работе, можно найти в статье Obłój K., *Simple rules and simple solutions: the dominant logic of high and low performers in turbulent environments*, опубликованной в H.J. Studying, W.D. Franklissen, S. Blazejewski (2002) *Change management in transition economies: integrating corporate strategy, structure and culture*, Polgrave Publ: Berlin.

Вторая часть анкеты концентрировалась на действиях и решениях менеджеров. А именно, мы просили назвать принятые за время существования фирм решения, которые они считают стратегически важными; как они принимались (постепенно или сразу); каково содержание принятых решений; какова их оценка в ретроспективе. Знания, полученные об истории развития организаций из архивов и прочих источников, также побудили нас спросить менеджеров, почему они не рассматривали определенные варианты стратегий, которые, казалось бы, логически вытекали из теории (например, решение расширить мощности или осуществить поглощение).

Третья часть состояла из вопросов, связанных с существовавшими в организации порядками. Мы спрашивали, как они развивались; какие аспекты деятельности организации формализовались в первую очередь, а какие позже; какие процедуры можно обойти и при каких условиях; какие аспекты деятельности организации и почему не регулируются процедурами.

В четвертой и последней части анкеты мы просили менеджеров вспомнить наиболее сложные ситуации и «уроки» из истории компании, почему они возникли и как менеджеры с ними справлялись. Их также просили объяснить, как эти события повлияли на особенности управления компанией и как долго это влияние продолжалось.

Этап 3. После записи мы закодировали интервью, чтобы отслеживать повторяющиеся характеристики или сценарии. Затем мы сравнили сценарии одних компаний с другими. После этого мы сравнили сценарии, выявленные в наших интервью, с результатами анализа публичных, архивных данных, таких как отчеты компаний и обзоры деятельности компаний и рынков. Анализ данных проводился в интерактивной форме (Miles and Huberman, 1984): по мере того как вырисовывались сценарии, мы пытались дать теоретические объяснения их возникновения. По мере того как появлялись новые данные, эти объяснения подтверждались, изменялись или отбрасывались. В итоге выкристаллизовалось два основных направления развития доминирующей логики, каждое из которых ассоциировалось с различными результатами работы компании (например, лидера рынка или периферийного игрока). Прежде чем дать этим двум направлениям названия, мы сначала покажем их на примере репрезентативной выборки «компаний-близнецов», принимавших участие в исследовании.⁴

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: РЕПРЕЗЕНТАТИВНЫЕ КОМПАНИИ-БЛИЗНЕЦЫ В СЕКТОРЕ ОПРОСОВ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ

В секторе опросов общественного мнения найдены репрезентативные пары фирм-близнецов. Эти фирмы проводят маркетинговые и социологические исследования. Сектор опросов общественного мнения в целом растет по все-

⁴ Ввиду ограничений в объеме работы мы не приводим данных по всем шести парам близнецов. Мы выбрали одну пару, которая иллюстрирует основные тенденции для всех остальных.

му миру по причине повышения спроса на подобные исследования со стороны корпораций и правительства. В 1998 г. в США совокупные доходы в отрасли достигали 4,9 млрд долл. и 5,4 млрд долл. в ЕС. В Польше до 1989 г. рынка маркетинговой информации практически не существовало. Исследования – преимущественно для политических или научных целей – проводились двумя финансируемыми государством центрами. После развала коммунистической системы и перехода к рыночным отношениям начал быстро расти сначала рынок социологической, а затем и маркетинговой информации. В 1989–1990 гг. возникло девять исследовательских институтов, в 1992 г. их насчитывалось уже 27, а в 2000 г. – 61. Рынок также рос, увеличиваясь ежегодно в два–три раза, с 50 тыс. в 1990 г. до 700 млн долл. в 2000 г. За время проведения нашего исследования созрел рынок со следующими характеристиками: 15 фирм генерировали 81% доходов. Доминировало несколько фирм, которые, как правило, полностью или частично контролировали многонациональные исследовательские компании. В 1990-е гг. изменился сам рынок. Если в начале десятилетия преобладали количественные исследования, в середине на первый план вышли сбалансированные, «сделанные под заказ», качественные и количественные исследования, то в конце происходил быстрый рост синдицированных исследований.

Компания **Demoskop SA** основана в 1989 г. двумя опытными социологами и явилась в Польше первым частным институтом, занимающимся социологическими исследованиями. Компания приобрела популярность во время первых независимых выборов 1989 г., поскольку позволяла делать на редкость точные прогнозы результатов выборов. После выборов компаньоны решили создать фирму в форме гражданского товарищества. Используя свои личные связи в органах власти, они получили первый крупный заказ на исследование отношения населения к происходящим в Польше изменениям. Однако фирме не хватало активов. Офис располагался в частной квартире одного из основателей, где не было компьютера, равно как и программного обеспечения. Возможно, еще более важно то, что не было сети исследователей, занимающихся сбором данных. Однако один из друзей основателей компании – этнограф – нашел оригинальное решение данной проблемы. Он предложил использовать для сбора данных (например, проведения личных и телефонных интервью) сотрудников этнографических музеев, расположенных в каждом большом городе Польши. Эти сотрудники – молодые образованные люди, которым настолько мало платили, что они крайне нуждались в дополнительных заработках. Фирма воспользовалась этой идеей и для выполнения первого крупного заказа сформировала сеть из таких исследователей. Постепенно у фирмы появлялись новые заказы, сначала за счет личных связей, затем по рекомендациям, и, в конце концов, она стала лидером в отрасли по объемам прибыли и количеству сотрудников. Вначале большинство заказов касалось проведения социологических или политических исследований, что позволяло основателям использовать свои ключевые компетенции. Они также связывали успех со способностью «предсказывать» вызовы среды и реагировать на них, а не со способностью навязывать рынку новые продукты или услуги. Как отметил

один из менеджеров: «Эта отрасль развивается, если позволяет внешняя среда, а не за счет собственных идей или продуктов».

Тем не менее, в 1992 г. основатели столкнулись с первым спадом в деятельности: не возобновился долгосрочный контракт с одной из ведущих ежедневных газет. В качестве причины газета сослалась на высокую цену, которую необходимо платить за социологические данные. Только тогда фирма заметила, что рынок опросов общественного мнения превратился в конкурентный: на рынке появилось много новых фирм, а многонациональные компании стимулировали рост рынка потребительских товаров за счет своих исследований и рекламных бюджетов.

Существовало много причин, почему компания Demoskop не участвовала в этом процессе (и не полностью осознала происходящие изменения). С одной стороны, в силу сосредоточенности на социологических исследованиях и использования количественных методов она не придавала значения растущему спросу на качественный анализ, например фокус-группы. Основатели как бывшие ученые хорошо владели количественными методами анализа на основе больших выборок, но качественный анализ считали неэффективным и нецелесообразным. Кроме того, в основном они нанимали на работу представителей социологического факультета своего университета, где качественный анализ считался не вполне научным. Наконец, менеджеры почувствовали, что фирма не растет потому, что на рынке применяются «нечестные методы». Как отметил один из них: «Нечестная конкуренция возникла достаточно давно. Одни фирмы проводили низкокачественные исследования по низкой цене, другие предлагали «откат» посредникам. Наконец, для некоторых фирм мы стали обучающей организацией, поскольку они переманивали наших лучших людей».

После того как рыночная доля фирмы сократилась, во второй половине 1992 г. учредители приняли два решения, имевших значение для выработки стратегии развития. Во-первых, они решили расширить круг предлагаемой продукции. Во-вторых, они сделали акцент на качестве методологии проводимых исследований. Для расширения предложения основатели фирмы решили проводить для клиентов качественные исследования, приступить к комплексным исследованиям (крупным ежемесячным социологическим и маркетинговым исследованиям на основе репрезентативной выборки) и публиковать и продавать ежемесячные исследовательские отчеты. Следуя этим путем, они купили лицензию Thomas International Profiling System, которая позволила предлагать услуги по исследованию организаций (преимущественно в сфере управления персоналом). Эти услуги в основном предоставлялись многонациональным корпорациям. Чтобы обеспечить высокое качество исследований, фирма стала уделять больше внимания их планированию, внедрила многоуровневую систему контроля над людьми, проводящими опросы и полевые исследования, а также начала активно участвовать в отраслевых объединениях, выступающих за повышение стандартов качества исследований.

С точки зрения прибыльности эти решения привели к неоднозначным результатам. Например, комплексные исследования и ежемесячные исследова-

тельские отчеты оказались слишком дорогими. В итоге фирма решила приостановить выпуск отчетов уже через три месяца. Прибыли фирмы росли. На протяжении этого времени учредители наняли более двадцати пяти человек и переехали в новый современный офис. Впервые за историю существования фирмы основатели наняли для управления финансами профессионального менеджера.

Неуклонный, но зачастую медленный рост, вызванный предпринятыми шагами, остановился в результате разногласий между учредителями фирмы: один хотел сохранить в компании неформальные нормы и процедуры, другой считал, что необходим более профессиональный и ориентированный на клиентов подход к работе. Как заметил один из основателей фирмы: «Я стремился анализировать потребности клиента и адаптировать к ним наши проекты, в то время как он [второй основатель] предлагал решения, которые на самом деле не были ответом на потребности клиентов, а это он считал их более интересными и важными для них». Со временем их разногласия в отношении стратегии, уровня формализации организационной структуры, корпоративного поведения и имиджа переросли в конфликт. В 1995 г. учредители решили разделить фирму. Аудит, проведенный тем из них, который был сторонником более профессионального подхода и который решил взять на себя управление компанией, показал, что долги фирмы значительно больше, чем он предполагал. Фирма не достаточно хорошо управляла дебиторской задолженностью, а также получила большие кредиты под новый офис и новое оборудование. Как только он взял на себя функции контроля, то начал внедрять формализацию всех операций. Он подчеркивал важность соблюдения правил. Подобная трансформация не казалась легкой. Как ее описал один из респондентов: «Некоторые сотрудники не подчинялись правилам, и это создало ряд проблем и конфликтов. Поэтому мы вынуждены были ввести систему контроля».

Этот учредитель нанял нового финансового директора, который ввел формальную систему бухгалтерского учета. Он также пригласил специалиста для анализа потоков наличности. Наряду с этими кадровыми изменениями учредитель провел реорганизацию фирмы, которая теперь состояла из автономных исследовательских групп с четко прописанными должностными обязанностями. Стали обязательными регулярные еженедельные встречи менеджеров и руководителей исследовательских групп с целью планирования деятельности и разделения обязанностей. Были также введены четкая бонусная система и такие методы работы с персоналом, как планирование карьеры и оценка достижений. Как отметил один из менеджеров: «Мы внедрили формальное описание должностных обязанностей, систему иерархии и контракты с условием об исключении конкуренции».

Хотя эти изменения сделали деятельность фирмы устойчивой, они не привели к увеличению рыночной доли или прибыльности. Фирма по-прежнему следовала узкой стратегии, ориентированной на подготовку методологически безупречных опросов общественного мнения и маркетинговых исследований. Недостаток инноваций и пассивный маркетинг вкупе с упором на методологическое совершенство анализа означали, что исследования зачастую

занимали много времени и не всегда приносили пользу. Кроме того, фирме по-прежнему мешало убеждение, что другие участники рынка играют «не по правилам». Как следствие, она плыла по течению до 2001 г., когда большинство акций приобрел иностранный инвестор. Оглядываясь назад, один из директоров заметил: «Высокого качества мало, фирма нуждается в доле агрессивности и гибкости, а иногда даже в чем-то от «яппи», поскольку клиенты любят, чтобы их баловали».



Рис. 1. Ключевые этапы развития Demoskop SA

Фирма **SMG/KRC SA** создана в 1990 г. группой студентов и молодых ученых из Варшавского университета. Как вспоминает один из участников: «В первом составе исследовательской группы нас было 12, из них только две женщины. Не было ничего удивительного в том, что вследствие самостоятельного отбора и гендерного дисбаланса атмосфера в SMG/KRC сложилась весьма веселой, пусть даже с элементами армейской казармы». Двенадцать человек приступили к социологическим исследованиям по заказам правительства, но вскоре, в 1991 г., они ушли из этой сферы, объяснив свое решение в основном «недостатком перспектив и ограниченной прибыльностью». Тем не менее, еще одна причина ухода связывалась с тем фактом, что основателям фирмы проще проводить качественные, нежели количественные исследования.

Фирма вступила в область маркетинговых исследований, которая изначально считалась более перспективной и менее подверженной конкуренции, с PR-кампанией по информированию рынка (особенно рекламных агентств) о своем существовании и возможностях. Она предложила проанализировать эффективность проводимых агентствами рекламных акций со значительной скидкой в обмен на то, что клиенты порекомендуют ее услуги МНК. Учреди-

тели также решили задействовать свои личные контакты в крупных фирмах. Это оказалось несложно, поскольку многие бывшие студенты университета только начинали работать в МНК и им предстояло сделать головокружительную карьеру. Пользуясь этими личными контактами, а также поставкой клиентов рекламными агентствами, SMG/KRC начала быстро расти. Для проведения «фокус-групп» в рамках маркетинговых исследований построили специальные помещения, наняли новых сотрудников. К концу 1991 г. клиентам предлагались и качественные, и количественные исследования.

Наем дополнительных сотрудников вкупе с расширением предложения изменил структуру и культуру организации. Например, клиентов обычно обслуживала команда из двух исследователей: один занимался количественными исследованиями, а второй – качественными. Такие команды составляли ядро структуры проекта. Что касается культуры, один из менеджеров описывал изменения следующим образом: «Мы выработали культуру консалтинговой фирмы, а не просто фирмы, снабжающей данными».

Быстрый рост польского потребительского рынка и приход многих иностранных фирм стимулировали рост спроса на различные типы исследований общественного мнения. Как заметил один из респондентов: «На рынке было достаточно работы для всех. Единственный вопрос заключался в том, кто работает быстрее и заработает на этом деньги?» Компания SMG/KRC адаптировалась к ситуации путем найма еще большего числа специалистов и расширения своего предложения (например, за счет внеплановых опросов и ежеквартальных комплексных исследований рынка). Быстрый рост стимулировал формализацию операций в SMG/KRC SA: была создана сеть исследователей по всей стране, на местах назначили координаторов, установили процедуры и расписание для опросов, внедрили систему оплаты труда, состоящую из базовой ставки и высоких премий, выплачиваемых из прибыли. После недолгой борьбы за власть с одним из более старших по возрасту основателей, президентом фирмы стал учредитель с сильным характером и врожденными способностями к лидерству по прозвищу Генерал. Он описал свой подход к менеджменту следующим образом: «Если меня спрашивают, какую тактику я использую – льва или лисы, я бы ответил – осла. Во мне упрямство осла сочетается с интуицией и изобретательностью».

Одно из первых решений президента – ограничить «утечку мозгов»: некоторые из лучших специалистов переманивались отделами маркетинга МНК. Инновационным решением данной проблемы считается создание в фирме специального отдела, который занимался поиском и отбором специалистов. Отдел выполнял две функции: с одной стороны, он использовал прочные связи (за счет трудоустройства собственных менеджеров в МНК) для получения заказов на исследования, с другой – служил защитным барьером для МНК и других организаций, которые хотели переманить исследователей из SMG/KRC. А именно, отдел подбора специалистов рассматривал каждого такого «похитителя» как потенциальный источник пополнения талантами собственных рядов. Этот отдел возглавила жена президента, и постепенно он перерос в отдельную успешную фирму под той же торговой маркой.

В 1992 г. произошло неожиданное событие. В пятницу весь отдел количественных исследований покинул фирму, и уже в следующий понедельник его сотрудники учредили новую, конкурирующую фирму. Причин ухода было много. Сотрудники из отдела качественных исследований получали более высокие премии, поскольку контролировали взаимодействие фирмы с клиентами; отдел количественного анализа находился не в самом лучшем районе, вдали от головного офиса (что усиливало его «вспомогательный» статус), и, несмотря на давление снизу в пользу внедрения системы распределения собственности между работниками, этому отчаянно противились некоторые владельцы фирмы. Как сказал один из менеджеров: «Уход целого отдела был для всех «холодным душем». Мы поняли, что для того, чтобы сохранить лучших работников, нужно делиться».

В течение следующих двух лет принимается целый ряд решений и осуществляются соответствующие действия. Ведущие исследователи получили либо долю в собственности, либо высокие премии. Фирма переехала в офис большего размера, где могли разместиться все работники. Одновременно внедряется новая структура организации, включающая независимые команды, способные предложить внешним клиентам весь набор услуг качественного и количественного анализа наилучшим образом. В какой-то степени каждая команда являлась голограммой всей SKG/KRC SA. Эти изменения сделали фирму более устойчивой. Как сказал один из менеджеров: «Теперь мы ни от кого не зависим. Ценный сотрудник может покинуть нас, и это может угрожать продажам, но структура, состоящая из исследовательских команд, больше не полагается на отдельную личность. Руководитель каждой команды несет большую ответственность: он может нанимать и увольнять, он не может предлагать компенсацию или демпинговую цену... Каждый из них имеет собственную точку зрения на то, как следует управлять командой, как выполнять проекты. Имеются некие общие правила, но в их пределах они обладают большой свободой. Со временем генеральный директор стал предъявлять к руководителям общее требование: каждый должен быть единственным в своем роде или в силу своих личных качеств или потому, что ему таким сказали стать... Они должны быть оригинальными и исключительными..., они должны бороться за престиж и индивидуальность, потому что если ты единственный в своем роде, ты всегда найдешь клиентов, которым понравится с тобой работать».

Вводятся формальные процедуры, регулирующие внутреннюю конкуренцию, децентрализуется процесс принятия решений на уровне руководителей команд. Поощряются эксперименты и нововведения, исследователи гордятся тем, что создают новые рынки. Как объяснил директор отдела по работе с клиентами: «Сегодня каждый клиент заказывает психографическую сегментацию и исследование рынка для подростков, но потребность в этом сформировали именно мы». Фирма начала планировать свою деятельность, но формулировала стратегические цели в форме проблем. Как сказал один из сотрудников: «Каждый год мы заносим в стратегический план одного из конкурентов – того, которого хотим «ударить» в этом году сильнее всего, просто из спортивного интереса, так как это делает жизнь интереснее. Как и в играх, мы долж-

ны с кем-то соревноваться. В стратегический план мы также заносим новые продукты, которые хотим предложить рынку. Мы должны пробовать новое, иначе заскучаем».

Компания SKG/KRC также экспериментировала с выходом на внешние рынки. Этот выход способствовал созданию СЕМА (Central European Marketing Association – Центральноевропейской ассоциации маркетинга) – союза ведущих фирм из Чехии, Венгрии и Словакии. Несмотря на то что союз оказался достаточно успешным, спустя три года фирма решила выйти из него, поскольку обеспечивала партнерам больше заказов, чем получала сама. В 1995 г. она присоединилась к международной исследовательской группе INRA, которая функционировала в 22 странах. Фирма получила от INRA лицензии на некоторые продукты в обмен на участие в крупных международных проектах.

Фирма продолжала развивать на рынке невероятную активность, и каждая команда агрессивно боролась за новых клиентов и новые контракты. Она приобрела настоящую известность на рынке после того, как выиграла важный контракт на участие в синдицированном панельном исследовании и опросе, а затем получила возможность проводить опросы на радио и телевидении и, наконец, организовала комплексное панельное исследование потребителей. Это были важные контракты, поскольку они предполагали систематически повторяющиеся крупномасштабные исследования. В 1995 г. SMG/KRC захватила лидерство на рынке. С тех пор она росла быстрее, чем рынок. В 1999 г. основатели решили, что их международное сотрудничество с INRA утратило перспективность, и продали 47% акций известной в сфере международных рыночных исследований фирме Kantar Group. Оглядываясь назад, один из основателей SMG/KRC оценил ее историю следующим образом: «Доверие и оптимизм имеют значение. Если бы нас – 12 ключевых личностей – кто-нибудь завтра посадил на корабль, мы поплыли бы туда, куда нужно. Если бы нас попросили построить дом, мы бы его построили тоже. Что бы мы ни делали вместе, мы бы с этим хорошо справились».

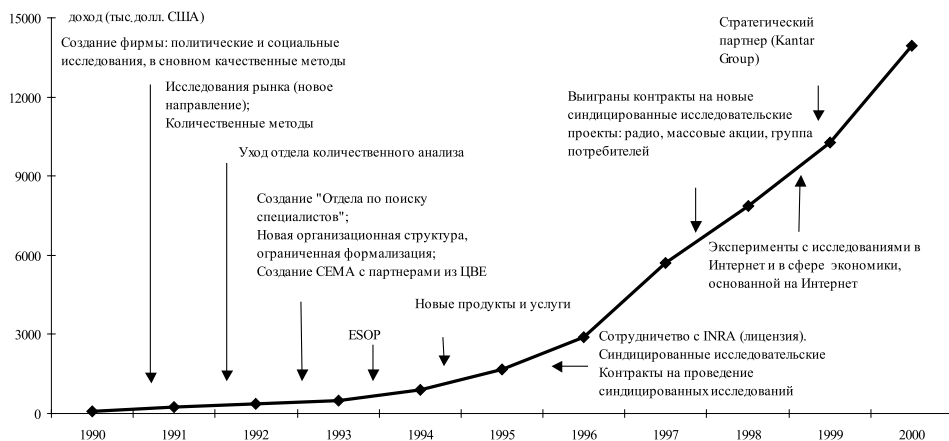


Рис. 2. Ключевые события в истории SMG/KRC SA

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На польском рынке и лидирующие, и периферийные фирмы разработали последовательную доминирующую логику, но ее элементы и движущие силы различались. Эти различия показаны на примере фирм, занимающихся опросами общественного мнения. Отсутствие различий в случае остальных четырех пар «фирм-близнецов» представлено в табл. 2.

Таблица 2

Доминирующая логика победителей и периферийных фирм				
	Восприятие / осмысление	Действия / решения	Обучение / приобретенные навыки	Кодификация обучения (правила)
ERIS SA	Доминируют возможности. Интуиция и ограниченный анализ как способ восприятия окружающей среды. Немного помогает «увлеченность».	Мало решений, сопряженных с высоким риском, – инвестиции в швейцарское оборудование, адаптация условий к работникам-инвалидам, создание сильной дистрибьюторской системы, продвижение компании на рынке.	Трудные ситуации не всегда являлись уроками.	Ограниченное планирование и бюджетирование: ориентирами являются прибыль и примерные бюджеты, поддержка системы ИТ. Большая роль руководителей и ключевых менеджеров.
DAX Ltd	Комбинация угроз и возможностей. Компания как новатор, за которым следуют конкуренты.	Две стратегические цели – экспорт в Советский Союз и позже имитация продуктов, предлагаемых иностранными компаниями.	Ограниченное обучение – переориентация на польский рынок после кризиса на российском рынке.	Четкие маркетинговые планы; планы продаж, производства выработываются после детального анализа. Жесткое бюджетирование.
SMG/KRC SA	Внешняя среда как источник возможностей. Исследование и моделирование внешней среды как основной фокус.	Много стратегических решений по рынкам, продукту, организации, интернализации – постоянное экспериментирование. Акцент на выработке рыночных стандартов.	Целевое, интенсивное, как специфическое, так и общее. Иницируется руководством. Сложные ситуации превращаются в программы, которые позволяют институционализировать изменения и не допускать повторения подобных проблемных ситуаций.	Организационная структура состоит из автономных команд (вид голограммы), управляемых основателями и доверенными менеджерами, с очень низкой степенью формализации. Акцент на инновациях. Формализованные правила.
Demoskop Ltd	Возможности, угрозы, проблемы и несправедливая конкуренция.	Решений мало, в основном в качестве реакции на внутреннее давление. Акцент на высоком качестве исследований.	Из серьезного внутреннего конфликта почти не извлечено уроков.	Постепенная, но систематическая формализация и стандартизация как способ усовершенствования деятельности.
WGK Ltd	Акцент на возможности, подход к решению проблемы высокой конкуренции – специализация.	Несколько важных решений – расширение деятельности от отраслевого анализа к консалтингу, приватизации, инвестиционной деятельности банков.	Обучение посредством анализа учредителями позитивного и негативного опыта; за этим следовали изменения стратегии или структуры.	Формализация и стандартизация коснулись только правил (подбора персонала, бухучета).

	Восприятие / осмысление	Действия / решения	Обучение / приобретение навыков	Кодификация обучения (правила)
Focus Management Ltd	Сбалансированное восприятие среды.	Органичный рост, фокус на немецких компаниях.	Мало сведений о на- выках.	Выборочная формализация по причине малого размера фирмы. Централизованная система принятия решений.
Optimus SA	Акцент на изучении и освоении новых рынков, новых вызовах. Сравнение с иностранными компаниями в отрасли подчеркивает хорошую позицию фирмы.	Много стратегических решений, связанных с рынком, продуктами, партнерами и организацией; компания воспринимается как хороший инкубатор новых идей и бизнесов; пребывание в арьергарде конкуренции как обоснование постоянных инноваций.	Постоянная модернизация продуктов, интеграция IT, альянсы с лидерами мирового рынка, IPO и выход в e-business как основной источник обучения.	Постепенная, но очевидная формализация, которая приводит к стратегическому планированию и бюджетированию параллельно процессу передачи власти от руководителя и основателя фирмы в конце 1990-х гг. профессиональным менеджерам
Baza Ltd	Изменчивое восприятие среды: как источника либо множества возможностей, либо угроз.	Выбор рынков и продуктов сделан во время основания фирмы. Копирование модели бизнеса в различных регионах Польши, с малыми изменениями.	Нет накопления знаний и анализа деятельности. В трудностях виноваты поставщики, конкуренты или недостаток компетенций персонала.	Ограниченная, но строгая формализация. Централизованный процесс принятия решений.
Alpinus SA	Оптимистичный, активный подход в духе «мы это можем». Конкуренты как мобилизующая сила. Организация «накачана» оптимизмом.	Сменяющаяся череда партнеров, продуктов и марок, системы дистрибуции (франшизы), аутсорсинга и т. д. Основное финансирование идет под новые проекты. Фокус на интуитивном мышлении.	Международная и местная конкуренция как источники новых идей. Экспериментирование посредством расширения продуктовых линий и рынков (200 вариантов), а также организационных изменений.	Система планирования и программирования заимствована у известных горных экспедиций. Формализация на уровне «обязань»; ожидание в отношении среднего звена управления – креативность и в то же время способность быстро решать проблемы с использованием неформальных связей.
Janysport	Ограниченное, сбалансированное восприятие среды и ее анализ.	Мало альтернатив; сильный акцент на исполнении.	Выборочное накопление знаний, основанное на избегании угроз.	Сильная централизация решений; выборочная формализация, в основном процесса производства.

4.1. Доминирующая логика победителей

В двух словах, победители выбирали простые правила и использовали их для максимизации набора своих возможностей. Они обладали гибкостью и быстро реагировали на изменения. Доминирующая логика победителей вырабатывалась аналогично способу поведения, описанному Зиггелькоу (Siggelkow

(2000)), – *лоскуток к лоскутку*. То есть фирмы начинали с одного стратегического сценария и, после того как он прочно укоренился, экспериментировали со следующим, и т. д. В процессе посредством добавления новых элементов из тех действий и вариантов выбора, которые помогали конкретной фирме достичь успеха на рынке, со временем выработывалась доминирующая логика. Фирмы-победители также демонстрировали устойчивые черты всех элементов, составляющих доминирующую логику (восприятие/осмысление, действие/выбор, приобретение навыков и кодификация правил).

Восприятие/осмысление. Наиболее распространенная характеристика такой доминирующей логики – ориентация вовне. Победители фокусировали внимание на изменениях в среде и событиях и воспринимали их как набор возможностей, которые нужно использовать. Они акцентировали внимание на маркетинге продукта и услуг, и этот фокус – вместе с пробными маркетинговыми стратегиями, экспериментами и инновациями, а также быстрым входом на рынок и уходом с него – позволил им сформировать стандарт или бренд.

Действия/решения Победителям, в отличие от периферийных игроков, в большей степени свойственно принимать решения, которые они считают «стратегическими». Например, менеджеры в SMG/KRC назвали восемь стратегических решений: выход на новые рынки; эксперименты с новыми продуктами и услугами; введение организационной структуры, в основе которой лежат автономные команды; создание отдела, занимающегося подбором специалистов; введение ESOP; борьба за рискованные и требующие значительных ресурсов синдицированные исследования; создание международной сети агентств; выбор иностранного инвестора. Большинство этих действий совершались быстро, но с разумным объемом анализа и расчетов.

Приобретение навыков. Победители легко признают, что прошли через ряд трудностей, которые воспринимаются ими как важный опыт. Для SMG/KRC эти ситуации выразились в уходе целого отдела количественного анализа и потере ключевого клиента. Травматические или сложные ситуации всегда вызывали структурные или инфраструктурные изменения в фирмах-победителях, они использовались для менеджеров как *напоминание* или культурная сага о возможных проблемах и опасностях.

Кодификация навыков/правил С точки зрения правил победители абсолютно прагматичны и оппортунистичны: они вводят их только в случае необходимости или когда считают, что это принесет выгоду. Правила не вводились ради правил. Методом проб и ошибок они трансформировались в гибкие, но централизованные организации с ограниченными формализацией и стандартизацией, когда руководители могут корректировать правила и процедуры по мере необходимости.

Три простых правила победителей Успешную реализацию стратегий победителей обеспечил синтез связей между различными элементами доминирующей логики (см. табл. 2). Процесс формирования доминирующей логики можно охарактеризовать как *процесс создания простых правил, которые позволили фирмам разобраться в сложной, меняющейся среде и принять успешные решения*. Проведя исследование, мы не обнаружили всеобъемлющего набора

правил (таких как инструкции, ограничительные правила, приоритет, согласование действий по времени, уход и т. д.), подобного тому, который предлагают Айзенхарт и Салл (Eishenhardt and Sull (2001)). Возможно потому, что в меняющейся среде фирмы не знают априори, что важно, а что нет. Поэтому фирмы-победители формировали свои правила по порядку («лоскуток к лоскутку») под руководством или согласно пожеланиям своих основателей. Эти простые правила видоизменялись, отменялись или добавлялись в результате травмирующих событий или непростого выбора.

Например, компания SMG/KRC разрабатывала правила на разных этапах своей истории: в момент создания, когда двенадцать молодых людей решили стать предпринимателями, когда они решили перейти от политических к рыночным исследованиям, после ухода из фирмы всех сотрудников отдела количественных исследований. Подобным образом, компания Eris, лидер на польском рынке косметики, установила некоторые из своих правил в самом начале, когда приняла решение о создании благоприятных условий для людей с ограниченными возможностями. Позже она решила разработать собственные линии продуктов высшего качества и создать дистрибьюторскую сеть. Компания Optimus, лидер на рынке компьютеров, установила некоторые из своих правил в момент основания. Эти правила послужили продолжением отношения к бизнесу основателя фирмы: бизнес должен быть открыт для нововведений и быстро расти. Менеджеров побуждали поддерживать местные инициативы и идеи. Первые прибыли реинвестировались в развитие производственных фондов и дистрибьюторские сети. Капитал, полученный в ходе последующего первичного размещения акций (IPO), позволил создать новые модели, инвестировать в марку, которая стала одной из ведущих в Польше, и расширить сферу деятельности в сторону IT-услуг и электронного бизнеса. В целом эти правила разрабатывались и использовались основателями компании как ключевые критерии принятия решений и служили для формирования стратегий коммуникации как внутри компании, так и с внешней средой.

В дополнение к общим чертам в отношении выбора времени для установления правил (например, введение их по одному в каждый данный момент времени), фирмы-победители обычно следовали трем взаимосвязанным правилам, которые лежали в основе доминирующей логики: (1) быть оптимистично настроенными, (2) действовать быстро и (3) гармонично сочетать централизацию и гибкость. Что касается первого правила, менеджеры позитивно воспринимали рыночную среду: она содержала набор возможностей, которыми можно было воспользоваться. Естественное следствие подобного оптимизма – ориентация на действие: сосредоточенность на росте, отсутствие страха перед трудностями и использование метода проб и ошибок часто упоминались в интервью со всеми фирмами-победителями. Руководители всех фирм-победителей с момента их создания вели себя как счастливые дети: они постоянно пробовали что-то новое, делали больше ошибок (и более дорогостоящих ошибок), чем периферийные фирмы, и получали удовольствие от бизнеса. Конечно, победители постепенно взрослеют. Каждая фирма ввела правила, которые регулировали ключевые процессы, и большинство из них с течени-

ем времени наняло профессиональных менеджеров. Тем не менее, они не настолько формализовали и стандартизировали операции, как в случае с периферийными фирмами.

Второе стратегическое правило победителей – «входить быстро, а затем либо быстро расти, либо быстро уходить». Все фирмы-победители страстно желали борьбы, победы и лидерства во многих сферах. Со временем компания SMG/KRC освоила все возможные сегменты рынка исследований общественного мнения – политических, социологических, маркетинговых – и задействовала все их типы – специализированные, синдицированные, массовые и т. д. Компания Alpinus, ведущий производитель одежды и снаряжения для активного отдыха, экспериментировала со всевозможными видами и типами ассортимента товаров, даже если большинство этих экспериментов оказывалось убыточным. Компания Optimus (ведущий производитель аппаратных и программных средств) с самого начала 1990-х гг. тоже стремилась достичь доминирующего положения и использовала в качестве средства сохранения преимущества первопроходца быструю модернизацию продукта, альянсы с Microsoft, Intel и Lockheed Martin, а также постоянное расширение круга предлагаемых продуктов (от аппаратных до программных средств, консалтинговых услуг, интеграционных услуг, услуг для корпоративных клиентов и т. д.).

Для того чтобы достичь успеха в этих непохожих сферах, основатели компании установили границы стратегии посредством выбора отрасли, а затем позволили менеджерам экспериментировать с набором альтернатив. Во всех этих фирмах ключевым процессом являлся маркетинг. Возможно, это логично, что с учетом изменений потребительских предпочтений фирмы организовывались таким образом, чтобы позволить своим сотрудникам приспособить деятельность к конкретной рыночной нише. Кроме того, победители иногда институционализировали инновации и эксперименты, поощряя их при помощи либо специальной символики, либо денежных вознаграждений. Иногда основатели таких фирм прямо давали понять, насколько важны инновации и креативность. Например, компания SMG/KRC ввела специальные бонусы за инновационное мышление: награждение знаком «Доблестный исследователь», обед с президентом, премия в размере месячного оклада и т. д.

Возможно, важно и то, что эти фирмы должны были доверять своим менеджерам и знать, когда уйти с рынка. В момент основания SMG/KRC быстро определила, что ее главный бизнес (социологические исследования для правительства) не является прибыльным, и покинула этот рынок. Позже она разорвала отношения с SEMA и INRA, когда они перестали приносить прибыль. Компания Alpinus расширила ассортимент продукции и начала производить специальную одежду для мотоциклистов и матросов, разработала новые марки и специальную линию одежды «для уикенда», предназначенную для обычных клиентов, и даже специальные предложения для детей. Ни одно из этих начинаний себя не оправдало, и Alpinus постепенно от них отказалась и решила использовать для всех своих продуктов только один бренд – «Alpinus», а также сосредоточилась на своем традиционном сегменте одежды для активного отдыха.

Третье правило ведущей фирмы – «баланс централизации и гибкости». Как было показано выше, это правило отчасти выполнялось за счет организационной структуры фирмы-победителя, в основе которой лежали автономные команды. Тем не менее, важным элементом сохранения этого баланса выступало лидерство. Все фирмы-победители возглавляли сильные и зачастую харизматичные лидеры. Во всех случаях лидеры вышли из команды основателей фирмы, и каждый явно символизировал успех фирмы. Эти лидеры привыкли брать на себя ответственность (и берут ее), как правило, с момента основания фирм они контролируют самые важные направления деятельности. Во всех успешных фирмах лидеры участвовали во всех важных аспектах деятельности фирмы. В компании SMG/KRC основатели возглавляли большинство отделов. В компании Eris, производящей косметику, одна из основателей, Ирена Эрис, возглавляла ведущий отдел исследований и разработок, в то время как ее муж в роли генерального директора больше занимался сбытом и маркетингом. Компанию Optimus, производящую компьютеры, возглавлял генеральный директор – харизматичный основатель компании, принимавший все важные решения и выбиравший, в какие альянсы фирме следует вступать.

В фирме Alpinus, производящей одежду для активного отдыха, три основателя составляли исполнительный совет и отвечали за производство, сбыт и маркетинг. Тем не менее ожидалось, что менеджеры среднего звена проявят инициативу и стремление к сотрудничеству. «Мы встречаемся в составе рабочих групп часто, но не регулярно. Когда нам нужно собраться, подсказывает жизнь», – говорит один из ключевых менеджеров. В то же время в каждой из этих фирм руководители тратили много усилий, подбирая и назначая менеджеров на прочие ключевые позиции, предоставляли этим менеджерам значительную свободу и налагали на них ответственность. Они поддерживали эксперименты и инновации, но отказывались от них, если они не приносили успеха. Они также периодически меняли или модифицировали организационную структуру. Руководители фирмы содействовали разработке стандартных процедур, но не допускали развития бюрократии. Иногда они даже нарушали свои собственные правила и позволяли это делать другим.

4.2. Доминирующая логика периферийных фирм

Неожиданным результатом данного исследования явилось открытие, что доминирующая логика компаний, которые потеряли свои позиции на рынке, была – почти с самого начала – последовательной и практически сложившейся. Эволюция этих компаний напоминала модель «тонкий–толстый» (Siggielkow (2000)). В рамках этой модели фирма начинает с устойчивого набора еженедельно разрабатываемых стратегических сценариев и с течением времени придает им законченный вид. В данном случае с момента образования фирмы доминирующей логика существовала как почти завершенная система, которая со временем совершенствовалась и укреплялась.

Восприятие/осмысление С точки зрения осмысления внешней среды менеджеры периферийных фирм признавали, что начинали со «сбалансиро-

ванного» ее восприятия как набора возможностей, угроз и проблем, которые предстоит решить. Однако, после того как они начали сильно уступать лидерам отрасли, они изменили свое восприятие и сосредоточились на угрозах и проблемах. Менеджеры и основатели этих фирм научились быстро замечать события и тенденции, которые могут оказать негативное влияние на всю отрасль и сами фирмы. Они также считали конкурентов беспощадными или нечестными, клиентов – непостоянными и ненадежными, а всю деловую среду – плохой.

Действия/решения Менеджеры этих фирм многие решения не относили к числу стратегических, а те, которые назывались таковыми, представляли собой в основном решения, принятые в начале жизненного цикла организации. Несмотря на появление новых конкурентов и другие изменения в среде, собственники периферийных фирм придерживались своих первоначальных решений, как и предсказывает теория организационной экологии (Hannan and Freeman, 1989). Тем не менее, на изменчивых рынках оперативность и эксперименты вознаграждаются, в то время как инертность и приверженность старому не оправдывают себя. Например, фирма Janysport начинала с производства надежной, высококачественной одежды и снаряжения для активного отдыха и не хотела приспособливать свою стратегию под новые модели и цвета. Компания Vaza Ltd. основана в то же время, что и Optimus, но ее собственник не изменил свой стратегический выбор в отношении производства ограниченного ассортимента изделий (компьютеры и периферийные устройства), несмотря на существовавшую на рынке тенденцию к интеграции предложения компьютеров, программного обеспечения и услуг. Кроме того, хотя изначально выбранная структурная организация в форме объединения региональных офисов в первое время позволяла фирме Vaza быстро расти, в итоге эта структура исключила возможность синергии, кооперации и интеграции усилий. Структура не менялась до самого конца, только когда в 1997 г. фирма начала терять деньги, один за другим закрылись региональные офисы. Компания Dax Ltd сделала стратегический выбор в пользу российского рынка, выпустив ограниченную серию дешевой, но привлекательной на вид косметики, и придерживалась этой стратегии до российского экономического кризиса 1998 г. В то же время она утратила все позиции и узнаваемость марки на основном польском рынке. Наконец, долгая приверженность фирмы Demoskop политическим и социологическим исследованиям, а также количественной, «научной» методологии вылилась в потерю возможностей роста. Это также привело к закреплению за ней в обществе репутации компании, занимающейся преимущественно социологическими и политическими исследованиями. Во всех этих случаях периферийные фирмы имели свою стратегию; осуществлялся четкий выбор рынков, продуктов, а также источников конкурентного преимущества. В то же время эти стратегии не принесли успеха в долгосрочной перспективе, поскольку не отличались гибкостью, опирались на решения, принятые в момент основания фирм, и не адаптировались к меняющейся среде.

Обучение (приобретение навыков) Пожалуй, наиболее неожиданным при опросе периферийных фирм явился тот факт, что они редко упоминали

о каких-либо сложных ситуациях из своего прошлого. Кто-то может подумать, что спустя десять лет замедленного развития или стояния на месте учредители и менеджеры могли бы быстро назвать хотя бы несколько сложных ситуаций и сказать, что они их чему-либо научили. Но в большинстве периферийных фирм респонденты не смогли назвать более одного из подобных событий (а некоторые фирмы вообще не смогли их назвать). Когда сложные ситуации были определены, они редко воспринимались как возможность накопления опыта. Например, в случае фирмы *Vaza* в возникновении любых проблем обвиняли внешнюю среду. В случае компаний *Demoskor* и *Janysport* основным негативным опытом назывались конфликты между основателями. В случае *Daх* причиной неудач определили кризис на российском рынке. Процесс обучения в периферийных фирмах шел нелегко, и они не считали, что опыт научил их чему-либо. Если обучение происходило, оно зачастую просто служило аргументом в пользу существующей доминирующей логики (например, укрепляло восприятие среды как враждебной и/или убежденность в правильности принятых ранее стратегических решений). Этот недостаток обучения ярко продемонстрировал владелец фирмы *Vaza*. Когда его спросили, какие он сделал для себя выводы, когда компания находилась на грани банкротства, он ответил прямо: «Я не мог бы сказать, что извлек для себя какой-то важный урок».

Кодификация знаний/правила Что касается правил, то проигравшие фирмы формализовали операции и вводили стандартные операционные процедуры значительно быстрее, чем победители. Более того, между формализацией победителей и проигравших существовала очевидная разница. Победители провели формализацию только там, где они ощущали в этом необходимость по практическим или правовым причинам. Они стандартизировали только те операции, которые играли решающую роль в обеспечении общей производительности и нуждались в стандартизации в соответствии с требованиями закона (например, бухгалтер). Периферийные фирмы осуществляли формализацию, поскольку не доверяли остальным: они принимали решения в централизованном порядке, когда не доверяли менеджерам, стандартизировали операции, когда не доверяли сотрудникам, и вводили те или иные процедуры, поскольку не верили в «честность» конкуренции. Формализация также использовалась для предотвращения ошибок. Менеджеры этих организаций, описывая свои действия, часто пользовались метафорическим образом машины. В двух случаях периферийных фирм, у которых мы не обнаружили существенной формализации (см. табл. 2), причиной оказался тот факт, что почти все важные решения принимали основатели, и поэтому они не нуждались в правилах.

4.3. Выводы: счастливые дети и неудачники-взрослые

В данной работе рассматривался вопрос доминирующей логики как когнитивной, стратегической, операционной и эволюционной концепции, полезной для изучения построения стратегий победителями и неудачниками, действующими на нестабильных рынках. Изучив по отдельности составные элемен-

ты и динамические процессы доминирующей логики победителей и неудачников, которые имели практически одинаковые шансы на успех на новых рынках Польши, мы получили две основные модели. Победители не имели последовательных стратегий и четких планов. Они следовали простым правилам, которые позволяли им создавать и развивать возможности, влиять на ход событий, устанавливать стандарты, торговые марки и добиваться популярности. Доминирующая логика создавалась по принципу «лоскуток к лоскутку» посредством принятия стратегических решений и извлечения уроков из сложных ситуаций.

Периферийные компании развивались по-иному. Доминирующая логика разрабатывалась по принципу «от тонкого к толстому», и поэтому она изначально отличалась последовательностью и непротиворечивостью в сравнении с логикой фирм-победительниц. Но она также явилась более ограниченной, жесткой и формализованной. Периферийные фирмы следовали не логике возможностей, а логике решения проблем, они разрабатывали стратегии и строго им следовали, создавали централизованные и стандартизированные структуры и с течением времени превращались в рабов своей доминирующей логики, оправдывая неудачи и забывая извлекать уроки.

И у победителей, и у периферийных фирм имелась последовательная доминирующая логика с когнитивными и функциональными компонентами. Большую часть времени они придерживались своих управленческих решений и когнитивной парадигмы. Тем не менее, доминирующая логика победителей позволила им расширить возможности и быстро расти, в то время как доминирующая логика неудачников ограничивала круг их возможностей и делала инертными и неспособными к изменениям. Фирмы, которые стали периферийными, сделали стратегический выбор на ранних этапах своего развития (Child (1997)), а затем упорно его придерживались. Победители и периферийные фирмы часто могли выделить в истории компании по крайней мере одно тяжелое событие или болезненное испытание (у победителей их оказалось намного больше). Тем не менее, относились они к этим событиям по-разному. Всякий раз победители извлекали из них урок и разрабатывали на его основе новое правило (примером является создание ESOP после того, как группа специалистов покинула компанию, или строгий запрет на саму идею диверсификации после того, как казавшаяся наверняка выигрышной диверсификация вызвала пагубные последствия). В периферийных фирмах этот опыт не использовался вообще: в лучшем случае каждый считал подобные события просто «дурными воспоминаниями».

В некотором смысле победители с самого начала вели себя как беспечные и счастливые дети, они использовали простые правила для проведения экспериментов на рынке и для достижения своих целей подбирали такие средства, как стандарты, торговые марки, реклама, выбор самых быстрорастущих сегментов, гибкая внутренняя организация. Периферийные фирмы быстро разработали вполне законченные стратегии и далее действовали как зрелые и опытные компании. Эта доминирующая логика со временем укреплялась вне зависимости от сложностей и очевидной ограниченности роста, в силу своей

ценности для собственника, слабого изучения внешней среды и, как следствие, ошибочной оценки позиции компании, формализации операций, недостатка обучения или просто инерции. По-видимому, менеджеры периферийных фирм постепенно научились жить в условиях ограниченных возможностей выбора и, как правило, обвиняли в своих трудностях внешнюю среду или победителей с их нечестными и несправедливыми стратегиями.

ЛИТЕРАТУРА

- Barney J.B. (1991) Firms resources and competitive advantage, *Journal of Management* 17, 99–120.
- Baum J. A. C., Dobbin, F. (Eds) (2000) *Economics meet sociology in strategic management*, Jai Press, Stamford.
- Bettis R.A., Prahalad C. K. (1995) The dominant logic: retrospective and extension, *Strategic Management Journal*, 16, 5–14.
- Bettis, R. (2000) The iron cage is emptying, the dominant logic no longer dominates, In: Baum J., Dobbin, F. (Eds) (2000) *Economics meet sociology in strategic management*, Jai Press, Stamford.
- Cavaleri, S. Obloj, K. (1993) *Management systems*, Wadsworth, Belmont.
- Child, J. (1997) Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect, *Organization Studies*, 18, 43–75.
- Cote, L., Langley, A., Pasquero, J. (1999) Acquisition strategy and dominant logic in an engineering firm, *Journal of Management Studies* 36, 919–952.
- Cyert, R., March, J. (1963) *The behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DiMaggio, P. and Powell, W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, In: Baum, J. and Dobbin, F. (2000) *Economics meets sociology in strategic management*, Stamford Ct.: JAI Press.
- Eisenhardt, K. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532–552.
- Eisenhardt K. and Martin J. (2000) Dynamic capabilities: what are they, *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1122.
- Eisenhardt K., Sull, D. (2001) Strategy as simple rules, *Harvard Business Review*, January.
- Grant, R. (1988) On 'dominant logic', relatedness and the link between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 9, 639–642.
- Hamel, G., Prahalad, C. *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hannan, M., Freeman, J. (1989) *Organizational ecology*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Huff, A. (1982) Industry influences on strategy reformulation, *Strategic Management Journal*, 3, 119–131.
- Jennings, D. and Seaman, S. (1994) High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure and performance, *Strategic Management Journal*, 15, 459–475.
- Kelly, D., Amburgey (1991) Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change, *Academy of Management Journal*, 34, 591–612.
- Lampel, J. and Shamsie, J. (2000) Probing the unobtrusive link: dominant logic and the design of joint ventures at General Electric, *Strategic Management Journal*, 5, 593–602.
- Levinthal, D., March, J. (1993) The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.

- March, J. (1994) A primer on decision making: how decision happen. New York: Free Press.
- March, J. (1996) Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative Science Quarterly*, 41, 278–287.
- Miles, R. and Snow, C. (1978) *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miler, D. (1999) Notes on the study of configurations, *Management International Review*, 2, 27–39.
- Mintzberg, H., Waters, J. (1982) Tracking strategy in an entrepreneurial firm, *Academy of Management Journal*, 25, 465–499.
- McCall M. W., Lombardo M., Morrison A., *The lessons of experience*, Lexington Books: Lexington. Mass.
- Petraff M. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resource based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Petraff, M., Shanley, M. (1997) Getting to know you: a theory of strategic group identity, *Strategic Management Journal*, 18, 165–186.
- Porter, M. (1980) *Competitive strategy*, The Free Press: New York.
- Porter, M. (1996) What is strategy, *Harvard Business Review*, November-December.
- Powell, T. Organizational alignment as competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 13, 119–134.
- Powell, W. (2000) The sources of managerial logics, In: Baum, J. and Dobbin, F. (2000) *Economics meets sociology in strategic management*, Stamford Ct.: JAI Press.
- Prahalad, C. and Bettis R. A. (1986) The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal* v. 7: 485–501.
- Pratt, M.G. (2002) Disentangling collective identity. Forthcoming in J. Polzer, E. Mannix, & M. Neale (Eds.), *Research in Managing Groups and Teams*, Vol. V, Stamford, CT: JAI Press.
- Reynolds P.D., Camp S. M., Bygrave W. D., Autio E., Hay M. (2001) *Global entrepreneurship monitor: 2001 executive report*, London Business School.
- Siggelkow, N. (2000) *Evolution of fit*, Paper presented at the Strategic Management Society Conference, Vancouver, September.
- Tushman, M. L., Newnam, W. H. and Romanelli, E. (1986). Convergence and Unpheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review*, XXIX (1): 29–43.
- Starbuck, W., Milliken, F. (1988) Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense, In D.C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Conecpts and methods for studying top managers*, 35–65, Greenwich, CT: JAI Press.
- Schein, E. (1985) *Defining organizational culture. Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Walsh, J. (1995) Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane, *Organizational science*, 6, 280–320.
- Von Krogh, G. (1996) A tale of unfinished. *Strategic Management Journal*, 17, 729–737.
- Weick, K. (1995) *Sensemaking in organizations*. Newbury Part, CA: Sage.
- Zajac, E., Kraatz M. and Bresser R. (2000) Modelling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change, *Strategic Management Journal*, 21 (4), 429–455.
- Zyglidopoulos, S. (1999) Initial environmental conditions and technological change, *Jouurnal of Management Studies*, 36, 241–262.