

РОССИЯ КАК РЕАЛЬНОСТЬ

Стратегический архетип российской промышленной фирмы: конкурентное позиционирование, корпоративные траектории и паттерны стратегического выбора¹

И.Б. ГУРКОВ, В.С. ТУБАЛОВ

На основе результатов опроса руководителей 780 российских промышленных предприятий проведена попытка связать конкурентное позиционирование фирмы (по параметру соотношения качества и издержек), реализуемые корпоративные стратегии (диверсификация, интернационализация и др.) и ориентиры и представления руководства фирм. Полученные результаты свидетельствуют о наличии в российской промышленности доминирующего архетипа, предоставляющего шансы на развитие лишь фирмам, работающим на нижних сегментах рынка.

Постановка проблемы

Пятнадцать лет экономических трансформаций и шесть лет продолжающего экономического роста позволяют, по нашему мнению, поставить вопрос о форме и содержании архетипов стратегического развития российских предприятий. *Под стратегическим архетипом мы понимаем пересечение:*

Системы представлений руководства о внешней и внутренней среде фирмы, предопределяющей стратегические действия (или бездействия) компании;

Системы корпоративных «стратегических траекторий», представляющих решения и действия фирмы относительно включения, развития или исключения из сферы деятельности фирмы определенных рынков и производств (бизнесов);

Системы решений действий фирмы по поддержанию определенной конкурентной позиции на каждом из выбранных ею рынков, а также результаты данных действий.

¹ Данная работа выполнена при поддержке индивидуальных грантов Научного фонда ГУ-ВШЭ 05-01-007 и 05-01-036. Авторы выражают глубокую благодарность Е.М. Авраамовой и М.В. Михайлюку за сотрудничество в разработке инструментария исследования, а также признательность Рону Мейеру за обсуждение результатов исследования.

Определение архетипа стратегического развития предполагает анализ структуры каждой из вышеперечисленных систем, установление связанности между системами различного уровня, а также выявление распространенности того или иного сочетания свойств в основных отраслях народного хозяйства России. *Смысл изучения архетипа стратегического развития — раскрытие сложившихся к настоящему времени доминирующих моделей развития российских фирм.* Подобный анализ представляется абсолютно необходимым как для прогнозирования реакции фирм на действия в области национальной экономической политики, так и для определения возможных эффектов изменения условий международного экономического взаимодействия Российской Федерации (вступление в ВТО и т. д.).

Теоретические основы определения архетипа стратегического развития фирмы

Архетип стратегического развития представляет собой пересечение трех систем — представлений субъектов стратегических действий об окружающей реальности, действий фирмы на корпоративном уровне и мероприятий, реализуемых на уровне бизнеса. Соответственно для построения методологии нахождения подобного пересечения прежде всего необходимо определить основные подходы к анализу каждой из систем.

Теоретические основы анализа представлений субъектов стратегических действий

С начала 1980-х годов представления субъектов стратегических действий о реальности обозначаются в теории стратегического менеджмента термином «когнитивные карты» [McCaskey 1982; Weick, Bourgnon 1986]. В компаниях «когнитивные карты» высшего руководства разделяются либо навязываются менеджерам и иным работникам и превращаются, таким образом, в «доминирующую логику» стратегических действий [Pralhalad, Bettis 1986]. Даже в тех случаях, когда логика высшего руководства остается скрытой для менеджеров и работников (и доводится до них в форме внешне противоречивых указаний), она все равно образует основу анализа реальности и поиска связей между явлениями. Соответственно данная логика выступает как основа прогнозирования возможных последствий стратегических действий и служит фильтром построения и отбора самих стратегических действий [Hofstede 1993].

В 1990-е годы доминирующая логика корпораций изучалась в основном в рамках исследований корпоративной культуры (см.: [Hampden-Turner, Trompenaars 1993; Calori, de Woot 1994]). Слабость подобных исследований заключалась в том, объектом анализа становилась вся национальная управленческая система. В результате теоретические конструкты не позволяли раскрыть логику даже в наиболее массовых действиях, регулярно происходящих на уровне фирмы (диверсификация, горизонтальная и вертикальная интеграция, вхождение или прекращение стратегических альянсов, интернационализация и др.), а действия корпораций (неявно) признавались подчиняющимися «доминирующей национальной деловой культуре».

Более продуктивным стал подход, представляющий доминирующую логику корпорации не в виде «когнитивных карт», а в виде «паттернов» формирования стратегии фирмы (см.: [Mintzberg et al. 1998]). Часть паттернов может разделяться большинством участников стратегического процесса как на уровне фирмы, так и на уровне отрасли, и таким образом подобные паттерны создают общий фон стратегического развития. При этом не столь важно, являются ли данные паттерны результатами сознательной постановки и воспитания руководством «манер поведения фирмы» либо они сформировались у фирмы на уровне условных рефлексов на «устойчивые уникальные раздражители». Представление о стратегии как о паттернах позволило отойти от крайностей в изображении высшего руководства либо как «всевидащих конспираторов», ведущих компанию по своим секретными когнитивным картам, либо как убогих конформистов, боящихся преступить многочисленные «табу» национальной деловой культуры. Оставалось лишь предложить «общую метрику» паттернов, охватывающую основные вопросы реального стратегического выбора.

В 1999 г. голландские исследователи Боб де Вит и Рон Мейер предложили набор конструкторов, предназначенных для анализа стратегических паттернов на уровне фирмы [de Wit, Meyer 1999]. Они отметили, что большинство стратегических решений представляют ситуации вне четкой идентификации проблемы и вне стандартного инструментария решений. Стратегические ситуации во многом приближаются к «парадоксам», когда «противоречащие друг другу требования, предъявленные организации, могут быть совмещены лишь на следующем уровне разрешения (диалектический синтез)» [de Wit, Mayer 2005b]. При этом все реальные стратегические решения опираются на следующие явные и неявные предположения руководства фирмы:

организационное предназначение — обслуживает ли корпорация лишь интересы акционеров либо иных «стейкхолдеров»;

международный контекст — насколько менеджеры видят рынок как глобальный либо локальный;

контекст отрасли — воспринимают ли менеджеры эволюцию отрасли (рынка) как неконтролируемый процесс либо как процесс, которым можно манипулировать;

контекст «конкурентного окружения» (network level strategy) — видят ли менеджеры свои компании как полностью автономные образования либо организации взаимозависимы и компании вынуждены вступать в долгосрочные альянсы;

уровень корпоративной стратегии — видится ли корпорация как объединение бизнесов либо как единая система с корпоративным центром, хранящим основные «корневые компетенции»;

уровень конкурентной стратегии — ведется ли основная борьба за долю на рынке либо за доступ к уникальным ресурсам;

организационные изменения — видят ли менеджеры возможности резкой организационной ломки своей фирмы либо предполагают подобную ломку безнадежным делом;

контекст лидерства — верит ли руководство, что оно способно направлять движение компании либо развитие компании — эволюционный процесс самоорганизации;

формирование стратегии — является ли стратегия формализованным аналитическим процессом разработки решений либо стратегия — набор действий, возникающих спонтанно, в ходе экспериментирования;

стратегическое мышление — насколько действия высшего руководства фирмы опираются на логику либо интуиция играет основную роль.

Можно представить, что часть подобных предположений являются господствующими в рамках отрасли и национальной экономики, и таким образом определяют ход межстрановой конкуренции. Другая часть предположений может широко варьировать в пределах национальной экономики и отрасли. Соответственно определенные «дилеммы» могут определять те или иные формы стратегий.

Варианты «корпоративных стратегических траекторий»

Под *корпорацией* мы будем подразумевать организацию, объединяющую частные капиталы, использующую наемную рабочую силу и функционирующую более чем на одном рынке². Что касается корпоративной стратегии, то, как определили Д. Коллис и С. Монтгомери, «корпоративная стратегия — способ, которым компания создает стоимость путем конфигурации и координации своей многопрофильной деятельности» [Collis, 1998, р. 5]. Оставив пока в стороне проблемы координации многопрофильной деятельности, мы остановимся на вопросах конфигурации. Очевидно, что главным вопросом конфигурации является сохранение либо изменения состава бизнесов. При этом равно важны как содержание изменений (направления смены целевых рынков), так и форма подобных изменений (развитие собственного либо приобретение «готового» бизнеса). Учет параметров содержания и формы изменений состава бизнесов корпорации позволяет прийти к списку «корпоративных траекторий»:

диверсификация — всякое расширение деятельности корпорации в новую для нее сферу бизнеса;

интернационализация — распространение бизнесов корпорации (как существующих, так и вновь создающихся) из страны происхождения корпорации³ в иные страны;

² Мы принимаем не юридическое, а управленческое, расширенное определение корпорации как фирмы, функционирующей на нескольких рынках. Данное определение является основным в литературе, посвященной корпоративной стратегии, начиная с И. Ансоффа [Ansoff 1965] и К. Эндрюса [Andrews 1971].

³ Установление страны происхождения корпорации в условиях интернационализации капитала и применения оффшорных схем владения представляет собой непростую задачу. Она еще более усложняется, если значительная доля акций корпорации свободно обращается на фондовом рынке либо приобретена иной корпорацией. Не претендуя на бесспорность и признавая изрядный цинизм данного нами определения, все же можно предложить следующее «рабочее описание»: «Внешних условиях ведения российского бизнеса (и бизнеса, ведущегося бывшими российскими гражданами) страной происхождения корпорации можно считать государство, осуществляющее политическое «прикрытие» ее бизнеса».

органический рост — увеличение объемов продаж корпорации путем развития существующих корпоративных подразделений;

горизонтальная интеграция — приобретение корпораций новых фирм в уже освоенных сферах бизнеса;

вертикальная интеграция — приобретение либо развитие новых для корпорации бизнесов в восходящих либо нисходящих этапах «цепочки стоимости» по отношению к уже освоенным сферам бизнеса.

Отметим, что все данные корпоративные траектории не являются взаимоисключающими. Более того, именно набор каждой из описанных траекторий и представляет собой конфигурацию многопрофильной деятельности.

Теория конкурентного позиционирования

Теория конкурентного позиционирования (конкурентных преимуществ) успешно развивается и обогащается последние 120 лет. Исторически первым наиболее важным конкурентным преимуществом выступало *преимущество в издержках производства*. Классическая микроэкономика явно постулировала гетерогенность предложения и установление равновесия по «замыкающим издержкам». Соответственно фирма, обладавшая более низкими издержками и создавшая условия для расширения производства без пропорционального роста издержек (т. е. использовавшая «экономии от масштаба»), получала возможность для доминирования на рынке. Подобная теоретическая посылка довольно точно описывала практики ведения бизнеса 1900—1930-х годов, когда основные рынки были захвачены крупными «эффективными» производителями. С 1940-х годов значительное внимание стало уделяться такому параметру конкурентоспособности, как *качество*. Получившая «второе рождение» теория Й. Шумпетера ставила во главу угла развития фирмы «инновацию», т. е. возможность по-новому удовлетворять потребности покупателей или даже создавать новые потребности.

Начиная с 1960-х годов значительное внимание стало уделяться третьему параметру конкурентоспособности фирмы — назначаемым ею *ценам* на продукт. Знаменитые 4P маркетинга начинались именно с цены (*price*).

Наконец, с 1980-х годов, и особенно с начала 1990-х годов, взрывное развитие получила теория корневых компетенций (см.: [Wernefelt 1984; Prahalad, Hamel 1990; Grant 1991; Stalk, Evans, Schulman 1992; Collis, Montgomery 1995; Sanchez, Heene, Thomas 1996]). В основу конкурентного позиционирования фирмы было положено обладание особыми компетенциями, дающими возможность устойчиво оперировать слабокопируемыми ресурсами и, соответственно, достигать преимуществ по отношению к иным фирмам.

В 1997 г. английские ученые К. Боумэн и Д. Фолкнер попытались объединить все вышеперечисленные основания конкурентного успеха (издержки, качество, цены, компетенции) (см.: [Bowman, Faulkner 1997]). Используя введенные ими переменные, мы создали в 1998 г. обобщенную типологию стратегических типов бизнеса («аутсайдер», «защитник издержек», «защитник качества», «интегрированный анализатор», «диверсифицированный анализатор», «проспектор»), широко использованную нами в 2000-х годах как в методических работах [Гурков 2000; Гурков 2001; Гурков 2004], так и в эмпирических исследованиях российских фирм [Гурков, Тубалов 2004; Гурков, Аврамова, Тубалов 2005; Gurkov 2005].

Однако на рубеже 2005—2006 гг. мы пересмотрели принятый нами подход к конкурентному позиционированию фирмы. Результатом стала система взглядов, которую проще всего охарактеризовать как «зеркальное отражение концепции М. Портера»⁴. В своей блестящей работе 1980 г. Портер [Porter 1980] сформулировал типологию конкурентного позиционирования, опирающуюся на три постулата:

Основанием устойчивого конкурентного преимущества фирмы могут выступать либо дифференциация (особое качество), либо низкие издержки;

Необходимо учитывать ширину конкурентной позиции фирмы (число сегментов бизнеса), на которых реализуются одно или другое преимущество;

Фирмы, «застрявшие в середине», т. е. не имеющие явно выраженного превосходства ни по одному из главных параметров, исключаются из дальнейшего анализа, так как имеют мало шансов на длительное существование на высококонкурентных рынках.

Наши взгляды диаметрально противоположны. Во-первых, не качество и издержки сами по себе, а их сочетание является основой конкурентного успеха фирмы. На конкурентных рынках фирмы, реализующие высококачественные товары при низких издержках, могут в идеале занять любую желаемую долю рынка; фирмы, имеющие высокие издержки при низком качестве, не могут функционировать длительное время без внеэкономического перетока средств на поддержание их существования⁵. Соответственно соотношение качества и удельных издержек выступает главным параметром конкурентного позиционирования бизнеса.

Во-вторых, сегментация большинства как потребительских, так и инвестиционных рынков все более усложняется. «Ширина конкурентной позиции» фирмы становится все более условным понятием, так как борьба идет за уникальные предпочтения потребителя⁶. В крайнем случае, рынки распадаются на два сегмента — «для богатых» и «для всех остальных»⁷, но и здесь цена выступает как сигнал качества, и фирма, имеющая преимущество по качеству и издержкам, способна успешно обслуживать оба сегмента.

В-третьих, печальные пророчества о судьбе фирм, «застрявших в середине», имеют тенденцию постоянно откладываться. Фирмы могут быть похожими на своих конкурентов по качеству и издержкам, но при этом могут успешно сосуществовать с подобными себе, осуществляя «попеременное» обслуживание одних и тех же клиентов либо работая на «минимальных отклонениях» цены и качества в каждом отдельном промежутке времени для определенной группы клиентов.

Итак, соотношение качества и удельных издержек выступает главным параметром конкурентоспособности бизнеса, независимо от числа обслуживаемых сегментов; при этом «средняя позиция» не является «ошибкой эксперимента» либо свидетельством слабости инструментария оценки, а наоборот, заслуживает особого внимания как потенциально наиболее распространенная стратегическая позиция.

⁴ Как известно, в зеркале меняются местами правые и левые стороны отображаемого объекта.

⁵ Именно так существуют неэффективные государственные монополии.

⁶ Так, в автомобилестроении даже многолетним лидерам, таким как «Даймлер-Крайслер», нужно вновь и вновь доказывать свое преимущество в каждом классе с каждой новой моделью.

⁷ Типичное российское разделение — «элитные товары» и «прочие».

Можно постулировать следующие варианты сочетания качества и удельных издержек:

высокое качество и низкие издержки позволяют фирме успешно конкурировать в любой выбранной ею позиции (назовем такие фирмы «отличниками»);

высокое качество, достигаемое за счет высоких удельных издержек, оставляет фирме возможности конкурировать лишь на верхних сегментах рынка (назовем такие фирмы «ботаниками»);

низкое качество, сочетающееся с низкими издержками, может позволить фирмам конкурировать на нижних сегментах рынка (назовем такие фирмы «халявщиками»);

низкое качество, сочетающееся с высокими издержками, дает фирме мало шансов на успех (мы заранее окрестили подобные фирмы «провальными»);

наконец, мы ожидаем наличия в любой отрасли значительное число фирм, поддерживающих «среднее» качество при «средних» ценах.

Исходные гипотезы относительно стратегического архетипа российских фирм

Большая размерность выделенных нами основных параметров стратегического архетипа (10 параметров паттернов, 6 вариантов стратегических траекторий, 5 основных типов стратегического позиционирования бизнеса) и практически полное отсутствие предыдущих исследований создает возможность выдвижения практически бесчисленного количества гипотез, как по поводу самих параметров, так и о возможностях их сочетания.

Мы ограничились данным «пиршеством духа» лишь несколькими важнейшими предположениями. Мы полагаем, что конкурентное позиционирование предопределяет возможные корпоративные траектории, прежде всего с точки зрения финансов, доступных для инвестиций в развитие фирмы. Соответственно фирмы-«отличники» должны демонстрировать наиболее богатый «репертуар» корпоративных траекторий, особенно в области гетерогенных стратегий (покупка иных фирм) и стратегий, связанных с более высокими рисками (диверсификация). В свою очередь, разнообразие корпоративных траекторий должно обогащать опыт менеджмента и, возможно, заставлять их сомневаться в признанных на уровне отрасли либо национальной экономики предположениях. Для фирм, демонстрирующих наиболее богатый «репертуар» корпоративного развития, должны наблюдаться значимые отклонения от признанных (на уровне отрасли или национальной экономики в целом) паттернов. Оставалось проверить данные предположения адекватным инструментарием на достаточной эмпирической базе.

Методология исследования

Инструментарий эмпирического анализа

Инструментарий данного исследования создавался в несколько этапов на протяжении 1997—2005 гг. Первым этапом было создание инструментария для анализ конкурентного положения фирмы. После первоначальных экспериментов был

создан специальный инструмент для анализа конкурентоспособности фирмы по шести параметрам (см. [Гурков 2003]). С 1998 г. данный инструмент был использован 4 раза в опросах руководителей предприятий (массовые опросы, проводившиеся в 1998, 2000, 2002 и 2004 гг.) и доказал свою достаточную надежность как с формальной статистической точки зрения (альфа Кронбаха), так и с точки зрения устойчивости и интерпретируемости.

Инструментарий для анализа корпоративных траекторий был получен в ходе преобразования инструментов изучения инновационной активности фирмы, разработанных нами в 2000-е годы. В результате были получены следующие «граничные условия», характеризующие наличие либо отсутствие определенной траектории:

присутствие *диверсификации* определялось как выход фирмы в новую для нее сферу деятельности;

наличие *органического роста* определялось как отсутствие покупки иных фирм;

наличие *интернационализации* определялось как стремление руководства фирмы к освоению зарубежных рынков.

Что касается интеграции (как горизонтальной, так и вертикальной), то ее выделение оказалось сопряжено со значительными трудностями. В результате любая «гетерогенная» интеграция (как вертикальная, так и горизонтальная) стала определяться как «покупка иных предприятий», а вертикальная интеграция, производимая фирмой без покупки новых предприятий, осталась в рамках диверсификации.

Разработка адекватного инструментария для определения стратегических паттернов была проведена в 2005 г. Созданный де Витом и Мейером оригинальный инструментарий анализа паттернов оказался слишком громоздким (100 вопросов) и достаточно абстрактным для использования в российских условиях⁸. При личной встрече автора с Роном Мейером в январе 2006 г. выяснилось, что сами создатели методики смогли собрать за год лишь около 200 заполненных анкет⁹. В результате мы попытались создать альтернативные «пилотные» инструменты для анализа распространенности ряда паттернов:

паттерн *глобализация/локализация* устанавливался по факту признания руководством фирмы наличия существенной иностранной конкуренции на релевантных рынках;

паттерн *ответственность/прибыльность* определялся через признание руководством фирмы повышения зарплаток работников и сохранения рабочих мест как «важные» либо «крайне важные» цели развития;

паттерн *рыночной податливости* выявлялся по уровню совпадения относительного качества и относительной цены. Чем больше несовпадение качества и цены, тем больше фирма (вольно или невольно) восстает против установленных на рынке правил;

паттерн *организационного изменения* выявлялся как уверенность руководства фирмы в легкости установления и поддержания новых стандартов работы и должностных инструкций для сотрудников фирмы;

⁸ Желая самостоятельно убедиться в этом отсылаем к сайту www.strategy-academy.org

⁹ Следует признать, что де Вит и Мейер действовали в значительной степени «партизанскими методами», проводя анкетирование менеджеров в основном в рамках корпоративных обучающих и консультационных проектов.

паттерн конкурентного окружения выявлялся по ощущаемой руководством фирмы сложности достижения взаимопонимания с конкурентами при реализации новых проектов (товаров, услуг, форматов продаж).

Таким образом, мы смогли разработать оригинальный инструментарий для пяти паттернов из 10, выделенных де Витом и Мейером. При этом удалось отразить представления руководства компании об основных уровнях внешней и внутренней среды (уровень институционального окружения, уровень национальной отрасли, уровень рынка, уровень сети непосредственной конкуренции, внутренняя среда фирмы).

Информационная база

В качестве информационной базы исследования были использованы результаты широкомасштабного опроса руководителей российских фирм, проведенного в конце 2004 г. В ходе опроса были получены анкеты от руководителей 792 промышленных предприятий и 702 предприятий сферы услуг (включая транспорт, связь, финансовые услуги и др.), расположенных в 78 субъектах РФ. В силу предположения о высокой специфике фирм сферы услуг мы использовали в статье исключительно данные, относящиеся к промышленным фирмам.

Результаты эмпирического анализа

Конкурентное позиционирование

В соответствии с логикой предпринятого анализа мы начали исследование с определения распространенности отдельных вариантов стратегического позиционирования в российских отраслях (см. таблицу 1).

Как и предполагалось, «средние» предприятия составляют от 35 до 45% в каждой из отраслей. Реальное же благополучие отрасли можно ощутить, отняв от доли «отличных» предприятий долю «провальных» и получив «среднюю температуру отрасли». Если для машиностроения это число равно минус 15%, то для энергетики и пищевой промышленности — плюс 4—5%, а для фармацевтики — плюс 7%.

В целом, однако, мы убедились, что в любой отрасли присутствуют фирмы всех стратегических типов, представление о «конкурентной однородности» российской промышленности оказывается малосостоятельным.

Как и ожидалось, фирмы различного стратегического позиционирования заметно отличаются по результатам деятельности (см. таблицу 2).

Обращает на себя внимание тот факт, что «ботаники», ориентирующиеся на верхние сегменты рынка, в целом достигают заметно более посредственных результатов, чем «халявщики», следующие лозунгу: «Дешево и сердито». Частично данный факт можно объяснить и тем, что доли «халявщиков» максимальна в сырьевых отраслях, ориентированных на экспорт и использующих благоприятную внешнеэкономическую конъюнктуру. В то же время, вопреки распространенному мнению, такая проблемная отрасль, как легкая промышленность, а также пищевая промышленность имеют особо значительную (до четверти) долю фирм, стремящихся осваивать верхние сегменты рынка.

Таблица 1. Распространенность отдельных видов конкурентного позиционирования в различных отраслях российской промышленности

	Стратегический тип				
	Провальные	Средние	Отличные	Ботаники	Халявщики
Добывающая промышленность	15,6	37,8	11,1	7,8	27,8
Энергетика	8,3	39,4	12,1	15,9	24,2
Лесная промышленность	17,3	41,3	6,7	13,5	21,2
Химия, нефтехимия	12,8	41,3	13,4	15,1	17,4
Фармацевтика	7,5	44,8	14,9	10,4	22,4
Металлургия	25,7	35,4	7,1	12,4	19,5
Машиностроение и металлообработка	20,0	36,6	4,9	19,6	19,0
Электротехническая	15,4	44,1	5,9	18,4	16,2
Пищевая	7,0	41,6	11,9	23,0	16,5
Легкая индустрия	13,4	43,8	4,5	23,2	15,2

Таблица 2. Сравнение оценок экономического положения фирм различного конкурентного позиционирования

Тип позиционирования	Число предприятий в группе	Группы с вероятностью различий средних 95% и выше			
		1	2	3	4
Провальные	73	3,14			
Ботаники	120	3,28	3,28		
Средние	230		3,42	3,42	
Халявщики	136			3,52	
Отличные	52				3,83

Примечание: применявшая шкала 1 = «близкое к банкротству», 5 = «отличное»

Одной из важнейших характеристик фирмы является средний возраст технологического оборудования (см. таблицу 3).

Две трети провальных предприятий уже ничего не спасет — при высоких издержках и низком качестве обновить основные фонды им не удастся. «Халявщики», «отличники» и, самое главное, средние предприятия в общем смогли обновить основные фонды за последние 15 лет. Самая большая проблема — «ботаники», предприятия постройки 1980-х годов, их возможность обеспечить устойчивое воспроизводство и, соответственно, сохранение «островков» производства высококачественной продукции. Посмотрим, как это проявляется в корпоративных траекториях.

Корпоративные траектории

Мы постулировали зависимость корпоративных траекторий от конкурентного позиционирования фирмы, предполагая принципиальную разницу ресурсов, доступных для корпоративного развития. Данное предположение подверглось серьезной корректировке в российских условиях. Именно «халявщики» имеют

Таблица 3. Распределение данных о среднем возрасте технологического оборудования (% предприятий каждого типа)

Возраст оборудования	Тип предприятия					
	Провальные	Средние	Отличные	Ботаники	Халявшики	Всего
До 3-х лет	6,8	17,8	13,5	9,1	12,0	13,1
От 3 до 7 лет	12,3	23,5	36,5	22,3	24,8	23,3
От 7 до 15 лет	19,2	23,5	26,9	21,5	21,1	22,3
От 15 до 25 лет	41,1	20,4	15,4	29,8	26,3	25,6
Более 25 лет	20,5	13,0	7,7	15,7	12,8	14,0
Затрудняюсь ответить		1,7		1,7	3,0	1,6

в своем составе максимальную долю (34%) фирм, ведущих активную инвестиционную деятельность, соответственная пропорция в группе «отличники» (27%) полностью совпадает с картиной для «средних» фирм (28%). При этом во всех выделенных нами группах инвестиционно пассивные предприятия (с объемом годовых инвестиций менее 5% от стоимости основных фондов) составляют большинство (от 50% в группе «халявщиков» до 68% в группе «провальные»).

С учетом данного факта мы провели анализ вариации по каждой из выделенных типов корпоративных траекторий по двум взаимосвязанным параметрам — тип конкурентной позиции и отраслевая принадлежность фирмы.

В такой корпоративной траектории, как *интернационализация*, конкурентная позиция фирмы не имеет значение, главным является отраслевая принадлежность предприятия. В вопросе *диверсификации* ведущим разделяющим параметром оказалась конкурентная позиция предприятия, а отраслевые различия практически не значимы. Наконец, в вопросе интеграции (*покупке новых фирм*) значение имеют оба фактора — и отраслевая принадлежность, и конкурентная позиция предприятия. Соответственно в таблицах 4—7 представлены результаты, демонстрирующие зона статистически значимых различий.

Итак, *диверсификация* оказывается наиболее популярной корпоративной траекторией. В среднем почти половина фирм пытается выйти в новую сферу деятельности. В данном вопросе лидируют фирмы, имеющие явно выраженные преимущества по уровню издержек («отличники» и «халявшики»). Однако и «провальные» предприятия, практически лишенные инвестиционных ресурсов, также пытаются осваивать новые сферы деятельности. В целом наблюдается полное отсутствие статистически значимой связи между интенсивностью инвестиций и размахом диверсификации фирмы.

Интернационализация — вторая по популярности стратегическая траектория. Здесь выделяются металлургия, различные отрасли добывающей промышленности, химия и машиностроение. Пищевая и легкая промышленность в основном ориентированы на внутренний спрос и, как мы видели, пытаются достигать успеха в значительной степени за счет освоения верхних сегментов внутреннего рынка.

Наконец, *гетерогенный рост (покупка новых предприятий)*, который может служить как целям диверсификации, так и целям интернационализации, ярче всего выражен в металлургии, добывающей промышленности, а также в пищевой отрасли.

Таблица 4. Сравнение распространенности диверсификации в группах разного конкурентного позиционирования (% предприятий в группе)

Тип предприятия	Число предприятий в группе	Группы с вероятностью различий средних 95% и выше	
		1	2
Провальные	72	40,3	
Ботаники	114	44,7	44,7
Средние	221	48,9	48,9
Халявшики	134		56,7
Отличные	49		59,2

Таблица 5. Сравнение распространенности интернационализации на предприятиях различной отраслевой принадлежности (% предприятий)

Отрасль	Число предприятий в группе	Группы с вероятностью различий средних 95% и выше			
		1	2	3	4
Энергетика	59	22,0			
легкая индустрия	44	22,3			
пищевая	98	28,6	28,6		
фармацевтика	21	38,1	38,1	38,1	
лесная промышленность	39	43,6	43,6	43,6	,4359
электротехническая	47	44,7	44,7	44,7	,4468
машиностроение и металлообработка	168		51,2	51,2	51,2
химия, нефтехимия	49			53,1	53,1
добывающая промышленность	26			53,9	53,9
бметаллургия	33				66,7

Таблица 6. Сравнение распространенности гетерогенного роста (покупка иных предприятий) на фирмах различных отраслей (% фирм)

Отрасль	Число предприятий в группе	Группы с вероятностью различий средних 95% и выше		
		1	2	3
электротехническая	46	6,52		
машиностроение и металлообработка	163	6,75		
лесная промышленность	41	9,76	9,76	
легкая индустрия	47	10,64	10,64	
энергетика	56	14,29	14,29	
химия, нефтехимия	50	18,00	18,00	
фармацевтика	26	19,23	19,23	
пищевая	101		23,76	23,76
металлургия	33			36,36
добывающая промышленность	30			36,67

Таблица 7. Сравнение распространенности гетерогенного роста (покупка иных предприятий) на фирмах различного конкурентного типа (% фирм)

Тип предприятия	Число предприятий в группе	Группы с вероятностью различий выше 95%	
		1	2
Ботаники	114	9,65	
Отличные	48	14,58	14,58
Провальные	68	14,71	14,71
Средние	214	14,95	14,95
Халявшики	128		22,66

Добавим, что все три корпоративные траектории умеренно коррелируют друг с другом (см. таблицу 8). При этом покупка новых предприятий теснее связана с освоением новой сферы деятельности (согг. 0,173), чем с интернационализацией (согг. 0,132).

Итак, мы смогли подтвердить, что конкурентная позиция фирмы имеет определенное значение для выработки корпоративной траектории. Одновременно мы увидели, что слегка «переборщили» с огульной критикой теории М. Портера — не сочетание уровня качества и издержек, а именно преимущество по издержкам становится для российских фирм определяющим фактором для решения о выходе в новую сферу деятельности.

Паттерны стратегических действий

Мы начали данный этап анализа с общей распространенности отдельных паттернов в группе обследованных нами предприятий (см. таблицу 9). Руководителя российской промышленной фирмы, согласно полученным данным, можно охарактеризовать как *крайне авторитарного патерналистски настроенного анархиста, живущего в согласии с себе подобными, но опасно поглядывающим на его реальных и потенциальных иностранных конкурентов*.

Действительно, абсолютное большинство (более 90%) опрошенных руководителей пребывают в счастливой уверенности, что они способны заставить подчиненных играть по любым навязанным сверху правилам. При условии должного подчинения три четверти руководителей согласны заботиться об оплате и сохранении рабочих мест подчиненных. При этом большинство российских фирм (57%) не преминут нарушить законы рынка, пытаясь расширить границы своего сегмента за счет снижения цен либо, наоборот, пользуясь слабостью потребителя в навязывании цен выше ощущаемого ими самими качества продукции. Так как это происходит постоянно и со всеми, данные действия не сильно портят отношения с конкурентами — в трех случаях из четырех «достижение взаимопонимания с конкурентами» оказывается вполне несложным делом.

Проведенный анализ подтвердил, что все выделенные нами паттерны являются абсолютно независимыми друг от друга (абсолютные значения коэффициентов корреляции низки; уровень вероятности связей между переменными не превышает 80%). Таким образом, мы действительно получили «оси» внутренней логики стратегических действий.

Таблица 8. Взаимосвязи корпоративных траекторий

		Диверсификация	Гетерогенный рост	Интернационализация
Диверсификация	Pearson Correlation	1	0,173(**)	0,132(**)
	Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,002
Гетерогенный рост	Pearson Correlation	0,173(**)	1	0,104(*)
	Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,014
Интернационализация	Pearson Correlation	0,132(**)	00,104(*)	1
	Sig. (2-tailed)	0,002	,014	.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Таблица 9. Общая распространенность паттернов

	Процент руководителей, четко выразивших убежденность в данном параметре
Глобализация	54,23
Легкость достижения взаимопонимания с конкурентами	78,51
Легкость внутрифирменных изменений	90,37
Социальная ответственность	75,12
Следование правилам рынка	43,44

Напомним, что основной гипотезой был меньший «конформизм» фирм, активно реализующих разнообразные корпоративные траектории. Данная гипотеза не подтвердилась. И фирмы, вовлеченные исключительно в процесс фокусированного органического «доместицированного» роста (не проводящие ни одной из выделенных нами корпоративных траекторий), и фирмы, «бросающиеся во все тяжкие», не различаются ни по одному из выделенных паттернов. Пришлось «спуститься на один или два уровня ниже» и вновь искать различия на отраслевом уровне и уровне конкурентного позиционирования.

При рассмотрении паттернов в разрезе отраслей обнаружились любопытные противоречия между абсолютной разницей распространенности тех или иных паттернов и уровнем статистической значимости данных различий (см. таблицу 10).

Только в вопросе о легкости изменении внутренней структуры фирмы не нашлось никаких количественных различий между отраслями. Колоссальная абсолютная разница распространенности ощущения конкуренции с иностранными фирмами (от 39% в пищевой промышленности до 65% в машиностроении) оказалась статистически незначима. То же относится и к степени согласованности стратегии с конкурентами — разница между отраслями также оказалась статистически незначима (хотя разброс здесь меньше — от 72% в электротехнике и лесной промышленности до 86% в энергетике).

Относительно паттерна «ответственность—прибыльность» наблюдаются некоторые различия (не достигая уровня вероятности 95%) между отраслями. Максимально «патерналистскими» оказались металлургия, фармацевтика, электротехническая промышленность и текстильная отрасль, наиболее ориен-

Таблица 10. Распространенность паттернов на фирмах различной отраслевой принадлежности (доли фирм)

сфера деятельности предприятия:	Глобализация	Взаимопонимание с производителями аналогичной продукции	Работа по правилам	Ломка или адаптация	Ответственность или прибыльность
добывающая промышленность	0,5000	0,8077	0,6429	0,9310	0,7037
энергетика	0,5000	0,8621	0,5472	0,9677	0,7581
лесная промышленность	0,4828	0,7179	0,4000	0,9048	0,8049
химия, нефтехимия	0,6087	0,7255	0,3077	0,9423	0,6731
фармацевтика	0,5789	0,8148	0,5161	0,9333	0,8621
металлургия	0,3889	0,8387	0,4324	0,9722	0,8857
машиностроение и металлообработка	0,6458	0,7939	0,4419	0,8488	0,7294
электротехническая	0,6000	0,7143	0,3111	0,8600	0,8333
пищевая	0,3864	0,7822	0,4112	0,9038	0,6633
легкая индустрия	0,5161	0,7955	0,4468	0,9348	0,8163
Среднее по всем фирмам	0,5423	0,7851	0,4344	0,9037	0,7512

тированной на прибыль — пищевая промышленность, химия и нефтехимия. Однако во всех отраслях российской промышленности «патерналистский» настрой является господствующим, о заработках и рабочих местах принуждены заботиться (или, по крайней мере, декларировать подобную заботу) большинство директоров компаний.

Наиболее статистически и содержательно значимыми оказались различия в отношении к соблюдению правил рынка. Добывающая промышленность и энергетика, а также фармацевтика в основном вынуждены подчиняться единым ценам. В этом они отличаются от всех остальных отраслей, где более половины компаний регулярно нарушают установившееся соотношение цена—качество.

Почувствовав, что именно в данном вопросе наблюдаются серьезные различия, мы спустились еще на один уровень ниже и провели детальный анализ соотношения цена—качество в разрезе стратегических типов (см. таблицу 11).

Учитывая весьма относительную точность субъективных оценок руководства по поводу цены реализуемой их фирмой продукции, мы считали «зоной особого внимания» ситуации, в которых оценки разницы качества и цены превышают по модулю 1,0. В результате можно видеть, что «халявщики» почти никогда не позволяют себе нарушать сложившиеся на рынке правила ценовой игры. Все, на что могут решиться «халявщики» (и такие предприятия составляют 10% от общего числа фирм данного типа), — так это надуть потребителя, предоставив

Таблица 11. Распространенность различных уровней параметра «качество минус цена» на фирмах различного конкурентного типа

Значение параметра	Тип предприятия					По всем фирмам
	Провальные	Средние	Отличные	Ботаники	Халявщики	
-3,00	4,1%					0,5%
-2,00	4,1%	1,3%			10,3%	3,3%
-1,00	30,1%	8,2%		2,5%	19,1%	11,4%
,00	39,7%	49,1%	35,3%	23,1%	56,6%	43,4%
1,00	20,5%	34,5%	35,3%	33,9%	12,5%	27,9%
2,00	1,4%	6,5%	27,5%	29,8%	1,5%	11,1%
3,00		0,4%		8,3%		1,8%
4,00			2,0%	2,5%		0,7%

ему товар низкого качества по среднерыночным ценам. «Отличники» и особенно «ботаники» предпринимают постоянные попытки «вскрыть рынок», предлагая товары по ценам, значительно меньшим, чем ощущаемое качество. Подобной стратегии придерживаются 30% «отличников» и почти 40% «ботаников»¹⁰. Кстати, именно подобным «недобором» цены может объясняться сдержанная экономическая динамика «ботаников» (см. таблицу 2).

В целом, при сравнении распространенности отдельных паттернов среди выделенных нами стратегических типов (см. таблицу 12), следует признать, что наиболее «простую, но полную» жизнь ведут «халявщики» — они максимально следуют законам рынка, отлично ладят с конкурентами, не слишком «замораживаются» по поводу социальной ответственности фирмы и стараются зато не слишком «напрягать» подчиненных новыми правилами и критериями оценки работы.

Тяжелее всего в этом мире приходится, как ни странно, «ботаникам» и «отличникам». Они взвалили на себя максимальную социальную ответственность, постоянно ощущают недоплату со стороны потребителей за свою продукцию, а «отличникам» еще и не так легко договариваться с конкурентами.

Напоминания и размышления

Читателю, утомленному многочисленными статистическими выкладками, мы напомним основные результаты проведенного исследования.

1. Руководители российских промышленных фирм убеждены в том, что они могут легко менять обязанности, сферы ответственности и критерии оценки своих подчиненных при условии должного внимания к проблемам сохранения рабочих мест и уровня оплаты. Можно говорить о «национальном символе веры», т. к. оба тезиса разделяют почти 70% директоров.

2. Уверенность в том, что «мои чудо-богатыри способны взять любую крепость», приводит большинство фирм к реализации основной корпора-

¹⁰ Попутно отметим, что именно в данном ключевом вопросе подтвердилась наша правота построения стратегической типологии по соотношению качество—издержки.

Таблица 12. Сравнение распространенности паттернов в разрезе стратегических типов (%)

Стратегический тип	Работа по правилам	Ломка	Глобализация	Согласованность с конкурентами	Ответственность
Провальные	35,2	95,7	47,7	78,2	85,1
Средние	49,1	93,3	48,0	77,5	72,9
Отличные	39,7	88,5	57,1	66,7	85,1
Ботаники	23,1	87,2	61,9	80,3	79,7
Халявшики	56,2	84,0	58,1	81,5	72,5

тивной траектории — органическому росту при постоянной диверсификации деятельности. Таким образом, существующие предприятия и корпоративные подразделения постоянно вовлекаются в расширение ассортимента и выход за традиционные сферы деятельности. Все это более чем в половине случаев приходится делать под давлением иностранных конкурентов. При этом собственно интернационализация бизнеса является во многом «выскальзыванием» из-под ограничений внутреннего спроса, экспорт не воспринимается как выход в новую сферу бизнеса.

3. Активная диверсификация происходит как при наличии достаточных инвестиционных ресурсов, так и при полном отсутствии оных. «Спусковым механизмом» особо интенсивных поисков нетрадиционных рынков и сфер деятельности выступает уверенность в низких издержках (и, при определенных условиях, в превосходстве технологической культуры) производства в традиционной сфере деятельности. При этом руководители убеждены, что конкуренты «с пониманием» отнесутся к их исканиям новых рынков.

4. На практике активная диверсификация приводит к тому, что на новых для фирмы рынках приходится постоянно занижать цены продукции относительно качества. Как следствие, разница между ценами и издержками производства и сбыта на диверсифицирующихся предприятиях оказывается минимальной.

Таковы в самом кратком изложении основные связи между паттернами, корпоративными траекториями и конкурентным позиционированием, характеризующие доминирующий стратегический архетип российских промышленных фирм.

Конкретизируя сказанное, отметим, что пытаясь сохранить существующие рабочие места, руководство предприятий принимает к реализации все менее обоснованные и обеспеченные ресурсами проекты в самых разных сферах деятельности. Основной довод к принятию подобных проектов: «Мы — квалифицированное, а можем это сделать дешевле». На практике приходится постоянно демпинговать, одновременно заставляя работников осваивать все новые умения, не предоставляя им необходимых ресурсов.

Все сделанные выводы были получены на основе анализа данных по промышленным предприятиям, но, по нашему мнению, подобная система деятельности не ограничивается исключительно промышленностью. Предполагая, что читатели журнала «Мир России» вовлечены в академические или прикладные социально-экономические исследования, мы уверены, они легко смогут узнать знакомые им черты функционирования собственных научных центров.

Только «халявщики», работающие по принципу «дешево и сердито», и которых симптомы (паттерны) проявляются в наиболее слабой степени, в данных условиях имеют шансы к устойчивому воспроизводству и развитию бизнеса. Для фирм все остальных стратегических типов, особенно для тех, кто добился высокого качества, несфокусированная диверсификация «на авось» ведет к постепенной деградации — растут издержки и размывается «превосходство в технологической культуре», т. е. в компетенциях фирмы — основе высокого качества продукции. Также можно увидеть, что качество тех самых рабочих мест, о которых пекутся руководители предприятий, становится все более проблематичным — от работников ожидают беспрекословного принятия к освоению все новых функциональных обязанностей и соответствия все новым требованиям, не предоставляя им в большинстве случаев ни временных, ни информационных, ни технологических ресурсов. Так снижается уровень квалификации работников. При этом вознаграждение за проявленные усилия — та самая оплата труда, о которой тоже пекутся руководители, тоже потенциально снижается, т. к. фирма вынуждена все больше и больше урезать издержки, пытаясь держать минимальные цены и хоть как-то таким образом «зацепиться» на новом для нее рынке.

Можно все дальше описывать потенциальные и реальные последствия складывающегося положения, но мы приведем лишь еще одну, последнюю таблицу, характеризующую распространенность паттернов на фирмах с различным уровнем инвестиций (см. таблицу 13).

Именно фирмы, ведущие максимальное обновление фондов, демонстрируют минимально конформистские установки по сравнению со всеми остальными фирмами — их не слишком заботит ложно трактуемая «социальная ответственность»; они в наименьшей степени склонны разделять общее мнение о легкости внутриорганизационных изменений; их в (незначительном) большинстве случаев вполне устраивает «игра по правилам» и получение адекватной цены за продукцию соответствующего качества.

Представляется, что именно от подобных предприятий исходят и будут исходить в будущем импульсы к смене господствующих паттернов стратегического выбора.

Заключение

Мы предприняли попытки описать стратегический архетип российской промышленной фирмы в терминах господствующих паттернов, наиболее распространенных корпоративных траекторий и результирующего конкурентного позиционирования. Мы смогли убедиться, что доминирующий стратегический архетип, опирающийся на нереальные представления об организации и ложно понятые, но все равно не выполняющиеся, стандарты внутрикорпоративной социальной ответственности, в большинстве случаев приводит к неэффективным корпоративным траекториям и подавлению потенциала развития. Одновременно мы смогли убедиться (и, надеюсь, убедить читателя) в том, что наиболее динамичные предприятия, ведущие максимальную инвестиционную деятельность, постепенно высвобождаются из-под воздействия общих представлений об

Таблица 13. Распространенность паттернов на фирмах различной интенсивности инвестиционной деятельности (доли внутри группы)

Размеры инвестиций за последние 2 года (% от объема основных фондов)	Согласованность с конкурентами	Работа по правилам	Организационная ломка	Ответственность
Не было	0,7753	0,4286	0,9516	0,7957
До 5%	0,7619	0,2960	0,9000	0,7120
До 10 %	0,7333	0,4382	0,8817	0,8111
До 20 %	0,8382	0,5775	0,9444	0,8261
Более 20 %	0,8421	0,5161	0,7419	0,6034
Всего	0,7803	0,4291	0,9024	0,7614

ограничениях стратегического выбора. Смогут ли данные фирмы предложить принципиально новую модель корпоративной стратегии, и, главное, будет ли она посильна для копирования иными фирмами, покажет ближайшее будущее.

Литература

- Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. 2-е изд. М.: Теис, 2004.
- Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. М.: Теис, 2003.
- Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: ИнтелСинтез, 2001.
- Гурков И., Аврамова Е., Тубалов В. Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий (по результатам массового опроса их руководителей) // Вопросы экономики. 2005. № 2.
- Гурков И.Б., Аврамова Е.М., Тубалов В.С. Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы // ЭКО. 2004. № 5.
- Гурков И., Тубалов В. Инновации в российской промышленности: создание, диффузия и реализация новых технологий и социальных практик // Мир России. 2004. № 3.
- Гурков И.Б. Алгоритм преподавания стратегического менеджмента. Бизнес-образование. 2000. № 1 (8).
- Гурков И., Титова Н. Анализ конкурентоспособности для промышленной продукции: разработка новой техники стратегического маркетинга // Маркетинг. 1997. № 1.
- A European Management Model / R. Calori, Ph. de Woot (Eds.). London, Prentice-Hall, 1994.
- Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. Illinois, Burr Ridge: Dow Jones-Irwin, 1971.
- Ansoff I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Bowman C., Faulkner D. Competitive and Corporate Strategy. London: Irwin, 1997.
- Collis D.J., Montgomery C.A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, July-August 1995.
- Collis D.J., Montgomery C.A. Corporate Strategy: A Resource-Based Approach. Illinois, Burr Ridge: Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- De Wit B., Meyer R. Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. London: International Thomson Business Press, 1999.
- De Wit B., Meyer R. Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. 2nd edition. London: Thomson Learning, 2005.

- De Wit B., Meyer R.* Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. Concise version. Rotterdam: Strategy Academy, 2005.
- Dynamics of Competence-Based Competition / R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas (Eds.). London: Elsevier, 1996.
- Grant R.M.* The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review. Spring 1991.
- Gurkov I.* Business Innovation in Russian Industries // Post-Communist Economies. 2004. № 4.
- Gurkov I.* Innovations in Russian Industries: Conditions for Implementation and Impact on Competitiveness // Journal for East European Management Studies. 2005. № 3.
- Hampden-Turner C., Trompenaars A.* The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden and the Netherlands. New York: Doubleday, 1993.
- Hofstede G.* Cultural Constraints in Management Theories // Academy of Management Executive. 1993. Vol. 7. № 1.
- Lessem R., Neubauer F.F.* European Management Systems. London: McGraw-Hill, 1994.
- McCaskey M.B.* The Executive Challenge: Managing Change and Ambiguity. Pitman, Boston, MA, 1982.
- Minzberg G., Ahlstranf B., Lampel J.* Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Prentice Hall, 1998.
- Porter M.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free press, 1980.
- Prahalad C.K., Bettis R.A.* The Dominant Logic: A new Linkage between Diversity and Performance // Strategic Management Journal. 1986. Vol. 7. № 6. November-December.
- Prahalad C.K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. May/June 1990.
- Stalk G., Evans P., Schulman L.E.* Competing of Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review, March/April 1992.
- Weick K.E., Bourgnon M.G.* Organizations as Cognitive Maps // The Thinking Organization / H.P. Sims, Jr. and D.A. Giola (Eds.). Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- Wernefelt B.* A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. April/June 1984.