Министерство образования Республики Беларусь

УО «Витебский государственный технологический университет»

Кафедра менеджмента

Доклад на XXXXIII научную конференцию

«Школы стратегического менеджмента. Роль школы культуры в стратегическом менеджменте»

Выполнили студенты группы Э-86:

Проверила:

Витебск 2010

**План**

Введение

Школы стратегического менеджмента

Школа культуры и ее особенности

Опыт фирмы «Toyota» в применении идей школы культуры

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Стратегический менеджмент - недавняя концепция, появившаяся в практике общего менеджмента. Одной из главных задач, которую решает стратегический менеджмент - это проблемы роста и выживания предприятий и организаций любых размеров и форм собственности, и сегодня, когда малые предприятия играют столь существенную роль, их потребностью в стратегическом менеджменте нельзя пренебрегать. В стратегическом менеджменте главная задача характеризуется двумя основными принципами: формирование стратегии развития предприятия и ее применением в реальных рыночных условиях. Как и во всякой научной дисциплине, в стратегическом менеджменте существуют различные направления, которые хотя и разделяют общие базисные принципы дисциплины, приведенные выше, но, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты. Такие направления называются научными школами, в случае теории стратегического управления - школами стратегического менеджмента.

**Школы стратегического менеджмента**

Перед тем как акцентировать внимание на какой-то одной из школ стратегического менеджмента, стоит рассмотреть все существующие.

Школы стратегического менеджмента согласно классификации предложенной в работе Г. Минцберга с некоторой долей условности могут быть объединены в две группы:

1. приписывающие
2. описывающие

Основные задачи предписывающих школ - это обоснование методов разработки стратегии, обеспечивающих повышение конкурентного статуса организации. В рамках данных школ стратегии выступают как нечто логически объяснимое, зависящее от воли руководителя и при правильном применении однозначно гарантирующее успех организации.

Описывающие школы своей главной задачей ставят наиболее достоверное описание процесса разработки и реализации стратегии как он есть. Какие либо рекомендательные выводы могут быть сделаны лишь на основании анализа фактически сложившихся моделей.

Рассмотрим основные особенности каждой из школ.

ПРЕДПИСЫВАЮЩИЕ ШКОЛЫ:

1. Школа дизайна (Эндрюс, Чандлер). В общих чертах, дизайн-школа предлагает модель построения стратегии как попытки достижения совпадения или соответствия внутренних и внешних возможностей, т.е., в соответствии с этой школой, экономическую стратегию следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде. Типичным примером инструмента использующегося в рамках школы дизайна является «SWOT-анализ».

2. Школа планирования (Ансофф, Лоранж). Данная школя рассматривает стратегию как осознанный процесс планирования, формально отражающийся в соответствующих схемах, таблицах и поддерживающийся соответствующими методами, которую разрабатывают специально обученные люди. Подход школы основывается на методике использования «системы сбалансированных показателей» (ССВ или BSC)

3. Школа позиционирования (Портер). Базовым положением данной школы является то, что стратегии представляют собой генерические, специфически общие, рыночные позиции, которые являются одновременно и экономическими и конкурентными. Главная задача руководства - правильно позиционировать положения компании или бизнеса, что автоматически приводит к появлению «готовой к употреблению стратегии» Одна из основных моделей данной школы - это модель конкуренции Портера, типичный инструмент - матрица БКГ (Бостонская Консультативная группа).

ОПИСЫВАЮЩИЕ ШКОЛЫ:

1. Школа предпринимательства (Шумпетер) - рассматривает процесс разработки и реализации стратегии как зрение или видение, которое обращено вперёд (будущее); назад (прошлое); во внутренняя среду организации; во внешнюю среду и т. д. Причём данное зрение основано на интуиции, предпринимательской смекалке и находит выражение в интуитивно понятных руководителю целях.

2. Когнитивная школа (Саймон) рассматривает процесс разработки и реализации стратегии как процесс мышления, протекающий в сознании стратега, а значит, стратегии зарождаются как перспективы и их основой является информация, которая соответствующим образом кодируется и циркулирует между членами коллектива согласно определённым законам

3. Школа обучения (Линдблом) - рассматривает стратегический процесс как приспособление к не предсказуемо меняющимся условиям внешней среды. Идеи, способствующие этому, могут возникнуть у любого индивида, не зависимо от его места в организационной иерархии. Следовательно, задача руководителя состоит в создании такой организационной культуры, которая способствует селекции и продвижению идей способствующих адаптации организации.

4. Школа власти (Кайерт, Марч)- стратегия рассматривается как результат взаимодействия людей преследующих свой сугубо корыстные интересы. С этой целью создаются формальные и не формальные альянсы, группы стремящиеся получить контроль как можно над большим количеством ресурсов. Стратегия в данном случае есть равнодействующая между интересами и действиями различных групп.

5. Школа внешней среды (Мескон) доводит до логического абсурда идеи школы позиционирования, рассматривая стратегию как результирующую воздействия на организацию внешних сил. Согласно данной теории, организации существуют в определённых ограниченных, относительно стабильных условиях – экономических нишах. Когда ниша перестаёт существовать организации погибают либо трансформируются до неузнаваемости.

6. Школа конфигурации (Миллер) - в значительной мере обобщает наработки предыдущих школ и рассматривает организации как объекты, в существовании которых периоды стабильности сменяются периодами крупных перемен. Это позволяет сформулировать некий экоцикл организации, на различных этапах которого эффективны различные стратегии.

**Школа культуры и ее особенности**

В рамках данного доклада мы подробнее остановимся на школе культуры (Петтигрю).

Каждой политической системе, как правило, свойственна определенная идеология (капитализм, социализм и т. д.). Каждое общество и этническая группа характеризуются уникальной культурой (японская, калифорнийская и т. д.). Так, и отрасли промышленности, и отдельные компании могут иметь свою собственную культуру. Культура в рамках одной отрасли это тот уникальный способ, каким организации производят свою продукцию, то, что отличает одну организацию от другой, одну отрасль от другой. Она становится, если можно так выразиться, «мнением организации», общими убеждениями, которые отражаются в традициях и привычках, а также и более осязаемо — в бытующих в организации преданиях, ее символах, даже сооружениях и продуктах. В каком-то смысле, культура представляет собой жизненную силу организации, душу ее физического тела. Всеобъемлющий характер и уникальность культуры определенной организации можно обнаружить и применительно к ее уникальной стратегии управления.

Основные посылки школы культуры:

1. Формирование стратегии — это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.
2. Верования индивида есть результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных, хотя иногда усиливаемых более формальным воспитанием.
3. Следовательно, члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как ее источники и объяснения могут оставаться для них малопонятными.
4. Как следствие, стратегия принимает форму прежде всего перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях (не обязательно явно выраженных) и отраженной в моделях, защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ. Таким образом, основной характеристикой стратегии выступает предначертанность (даже если она не вполне осознанна).
5. Культура и в особенности идеология содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Безусловно, давно известно свойство корпоративных культур быть источником сопротивления стратегическим изменениям. Следовательно, культура оказывает влияние на выбор экономической стратегии предприятия. Это свидетельствует о связях между этими понятиями:

1. Стиль принятия решений. Культура действует как вечный фильтр, последовательно отсеивающий посылки для принятия решений. Иначе говоря, организации с разными культурами, но действующие в одном окружении, воспринимают внешнюю среду по-своему и видят только то, что они хотят и готовы увидеть: организация развивает «доминирующую логику», действующую как информационный фильтр, который в процессе создания стратегии акцентирует одни данные и игнорирует другие.

2. Сопротивление стратегическим изменениям. Общая приверженность неким взглядам способствует постоянству в поведении организации и, следовательно, препятствует изменениям стратегии. Доминирующие в организации глубокие убеждения и имплицитные допущения (культура) являются наиболее мощными внутренними препятствиями фундаментальным изменениям.

3. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям. Радикальная смена стратегии должна быть обусловлена фундаментальными изменениями в культуре, связанными с разрывом между системой взглядов организации и характеристиками окружения.

4. Доминирующие ценности. Центральным понятиями культуры предприятия должны быть 7 основных ценностей: стратегия, структура, система, стиль, служащие и специальные знания/опыт. По мнению ученых, успех организации определяется гармоничным сочетанием всех этих ценностей.

5. Культурные противоречия. Уникальность культуры любой и каждой организации обусловливает проблематичность реализации стратегий слияния и поглощения («Волна слияний 1980х гг).

Теперь обратимся к материальной стороне культуры: ее экономическим проблемам. Идея, согласно которой на рынке конкурируют не продукты, а системы производства, не нова. Экономисты давно поняли, что главную роль в конкуренции играет эффективность производственной системы. Но они так и не осознали значения особенностей конкурентных преимуществ — того, что уникальность становится определяющим аспектом стратегического превосходства. Уникальный продукт появляется, когда «созданные человеком объекты отражают, сознательно и бессознательно, прямо или косвенно, убеждения людей, которые заказывают, изготовляют, покупают или используют эти объекты, и, говоря шире, верования сообществ, к которым эти люди принадлежат». Следовательно, глубокие культурные различия конкурентов могут дать одной из фирм преимущества в конкурентной борьбе исходя из особенностей культуры данной фирмы. Например: раннее производство автомобилей. Автомобиль был изобретен европейцами как предмет роскоши, доступный лишь богачам. Они наладили чуть ли не серийный выпуск авто, лишая при этом большое количество людей возможности купить его. Американцы же сумели стандартизировать автомобиль и сделать его доступным для массового производства, т.е. сделали его доступным не только для богатых людей. Многие европейские фирмы пытались обойти американцев, перенимая их методы, но, даже скопировав тот или иной фрагмент мозаики, им не удавалось сложить из них «стройную картину». таким образом, мы можем убедиться в том, что концепция конкурентных преимуществ в какой-то мере базируется на понятиях по существу культурных.

Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что уникальная культура является неповторимым ресурсом организации. Существуют две причины неповторимости этого ресурса, по которым он является наиболее эффективным препятствием на пути имитаторов. Во-первых, культура способствует получению уникальных результатов. Во-вторых, для культуры характерна каузальная неопределенность, что делает ее трудной для понимания, не говоря уже о воспроизведении — даже самими ее представителями. Так, например, далеко не факт, что покинувшее лоно организационной культуры «дитя» будет способно точно скопировать некий ее ресурс для конкурента, что делает культуру некой гарантией стратегического превосходства.

Школа культуры предлагает общую согласованную идеологию. В противоположность индивидуализму школ дизайна, познания и предпринимательства она привносит важное коллективное измерение социального процесса, рассматривая как индивидуальный, так и организационный стили и оспаривая популярную тенденцию к раздроблению всего сущего на отдельные части — «агенты» как часть «портфелей» — в пользу построения общей перспективы.

Нельзя не отметить, что школа культуры имеет ряд минусов:

1.Концептуальная расплывчатость, т.е. понятия и категории данной школы изменяются с удивительной скоростью, притом далеко не всегда они сколько-нибудь существенно отличаются друг от друга.

2. Отрицание необходимости изменений. Ее представители выступают за постоянство в управлении, за устойчивое движение намеченным курсом. Культура сильна, прочна, оформлена; ресурсы установлены и глубоки. Подчеркивая важность традиций и единодушия, характеризуя изменения как очень сложные, школа культуры в определенном смысле способствует застою.

3. Стратегическое преимущество приравнивается к организационной уникальности. Быть непохожим на других очень здорово, но когда отличия становятся самоцелью, самобытность приводит к излишней самонадеянности.

4. Проблема нарушения равновесия. Организация нуждается не просто в корректировке, успокоении, приходящем после одержимости внешней конкуренцией и переносе акцентов на внутренние ресурсы, но в ощущении равновесия между всеми необходимыми факторами.

**Опыт фирмы «Toyota» в применении идей школы культуры**

Примером эффективного использования школы культуры служит фирма «Toyota». С момента основания «Toyota» их основной принцип — приносить пользу обществу, производя продукты и услуги высокого качества. Практика ведения бизнеса на основе этого принципа сформировала ценности, убеждения и методы работы, которые позволили фирме добиться конкурентного преимущества. Совокупность этих методов работы и ценностных ориентаций менеджмента и представляет собой подход Toyota.

Условиями успеха «Toyota» в достижении поставленных целей являются приверженность руководства определенным принципам, составляющих подход «Toyota», соответствующая подготовка кадров и производственная культура. Принципы можно сгруппировать в четыре раздела:

Раздел I: Философия долгосрочной перспективы

Принцип 1. Принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.

Раздел II. Правильный процесс дает правильные результаты

Принцип 2. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем (например, создавая поток движения изделий или информации и налаживая связей между процессами и людьми, чтобы любая проблема выявлялась немедленно).

Принцип 3. Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства. (используется система «точно вовремя», минимизируются складские запасы и незавершенное производство).

Принцип 4. Распределяй объем работ равномерно: работай как черепаха, а не как заяц. (устранение перегрузки людей и оборудования и сглаживание неравномерности графика производства ради избегания авралов и простоев).

Принцип 5. Сделай остановку производства с целью решения проблем частью производственной культуры, если того требует качество.

Принцип 6. Стандартные задачи — основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам (повышает слаженность работы, делает выход продукции более равномерным, накопление сотрудниками опыта).

Принцип 7. Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.

Принцип 8. Используй только надежную, испытанную технологию (надо отклонять или изменять технологию, которая идет вразрез с культурой и может нарушить стабильность, надежность или предсказуемость).

Раздел III. Добавляй ценность организации, развивая своих сотрудников и партнеров

Принцип 9. Воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.

Принцип 10. Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании (необходимо создавать сильную, стабильную производственную культуру с долговечными ценностными ориентациями и убеждениями, которые разделяют и принимают все).

Принцип 11. Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.

Раздел IV. Постоянное решение фундаментальных проблем стимулирует непрерывное обучение

Принцип 12. Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами (в основе твоих размышлений и рассуждений должны лежать данные, которые проверил ты сам).

Принцип 13. Принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли.

Принцип 14. Станьте обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования (необходимо оберегать базу знаний об организации своей компании, не допускать текучести кадров, следить за постепенным продвижением сотрудников по службе и сохранением накопленного опыта).

Ярким примером действенности принципов Toyota может служить история совместного предприятия Toyota и GM – компании NUMMI. Это был первый завод Toyota за рубежом, и компания не хотела работать без партнеров. Toyota согласилась обучить GM принципам своей производственной системы. Toyota предложила организовать производство в соответствии с принципами подхода Toyota на старом заводе GM. Сначала местные рабочие приняли идеи японцев в штыки. Они считали, что идеология компании состоит в том, чтобы заставить их трудиться на износ, что ничего кроме наращивания производства японские менеджеры от них не ждут. К тому же, завод, на котором располагалось производство, славился своим воинственным профсоюзом, который мог запросто застопорить работу совместного предприятия Toyota и GM. Руководство GM предлагало «поставить профсоюз на место». Однако, вопреки ожиданиям, руководство Toyota не собиралось подавлять деятельность профсоюза. Напротив, они решили привить лидерам профсоюзного движения культурные ценности Toyota, изменить их мнение о компании с негативного на благоприятное. В GM это вызвало удивление. Кое-кто из тех, кто занимался отношениями с профсоюзами, советовали не делать этого. Но тойотовцы решили рискнуть. Они понимали, что бывшим рабочим GM нужны лидеры, а цеховой комитет состоял из прирожденных лидеров. Менеджерам предстояло изменить их мнение и их позицию. На три недели они отправили цеховой комитет в Японию. Представители профсоюза своими глазами увидели, что такое производственная система Toyota. Они вернулись обращенными в новую веру и убедили скептически настроенных рабочих, что производственная система Toyota не так уж плоха. Так было завоевано доверие рабочих. Спустя какое-то время, старый завод, который вновь открыли в 1984 году, превзошел все заводы GM в Северной Америке по производительности, качеству, размерам площадей и оборачиваемости запасов. В1987, 1988годах у GM были проблемы с продажей модели Nova и заказы заводу были урезаны. Компании пришлось сокращать производство, и задействовать лишь около 75% мощностей, но никто не был уволен. Toyota создала группы, которые занимались повышением квалификации, и нашли для людей другую полезную работу. Из всего, что они сделали в компании NUMMI, это был самый важный шаг для укрепления доверия. Когда в GM ознакомились с принципами Toyota поближе, они стали относиться к NUMMI скорее как к учебной лаборатории. Сотни руководителей, менеджеров и инженеров General Motors приходили сюда для того, чтобы, ознакомившись с ними, вернуться в GM другими людьми. Таким образом, «глобальная производственная система» GM является точной копией производственной системы Toyota.

К сожалению, для того чтобы усвоить уроки NUMMI в полной мере, GM понадобилось около 15 лет. А когда GM наконец отнеслась к ним всерьез, ей понадобилось еще пять лет, чтобы понять, что такое повышение эффективности и качества в масштабах компании.

Тут может возникнуть вопрос: «Зачем Toyota обучать вожделенной системе бережливого производства своего основного конкурента, GM?» У Toyota было достаточно оснований для создания этого совместного предприятия. И одним из них было то, что в Toyota понимали трудности, с которыми сталкивалась GM в процессе производства. Помогая GM вывести производство на новый уровень, Toyota помогала обществу и людям и способствовала созданию высокооплачиваемых рабочих мест для американцев. Руководители Toyota высшего ранга говорят, что США помогли Японии восстановить промышленность после Второй мировой войны и они хотят отплатить добром за добро. Это не пустые слова и не наивный идеализм. Они действительно так думают.

Консервативна ли Toyota? Да. Легко ли она идет на изменения? Далеко не всегда. Является ли ее подход новаторским? Безусловно. В этом смысле сама Toyota работает по принципу «*и при этом*», о котором говорил Судзуки: не спеши, опирайся на опыт прошлого, всесторонне взвешивай последствия своих решений и при этом действуй энергично и напористо, чтобы победить конкурентов, предлагай рынку исключительную продукцию высочайшего качества и ломай стереотипы. Таков подход Toyota. Такова ее культура.

**Заключение**

С точки зрения школы культуры, стратегия - результат социального взаимодействия. Она основана на общих принципах для членов организации убеждениях и «пониманиях». При этом в оценке вариантов развития и методов достижения целей важна не столько формальная эффективность, сколько часто не осознанные представления членов, коллектива о правильных действиях. Роль руководства в данном случае преимущественно пассивная, она заключается не в разработке стратегии как таковой, а в создании в коллективе определённого микроклимата который, как правило, способствует консервации существующих стратегий. Стоит отметить, что недостатком школы культуры, как и всех других школ стратегического менеджмента описывающей группы, является невозможность или затруднительность использования результатов и рекомендаций, полученных в результате исследования в управленческой практике напрямую, а так же уделение чрезмерно большого внимания интуиции и случаю.

Все школы стратегического менеджмента прошли свои оригинальные пути развития. Поэтому каждая из них предлагает свой уникальный подход на выработку стратегии развития фирмы. Для достижения наилучшего результата в этом деле необходимо использовать как можно больше методов предлагаемых школами, не приуменьшая и преувеличивая значения какой-нибудь одной из них.

**Список использованной литературы**

1. Джеффри К. Лайкер «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира»

2. Дж. Барни (Barney, 1986) «Организационная культура: может ли она быть источником устойчивого конкурентного превосходства?»

3. Минцберг Г., Альстренд Б «Школы стратегий» СПб Питер, 2001. 336 с.