

Глава 2

Стратегия и структура корпорации — исторический аспект

Прототипом организации на заре индустриальной революции была булавочная фабрика Адама Смита — маленькое предприятие, сосредоточенное на производстве узкого ассортимента продуктов для локальных потребителей. Булавочная фабрика Адама Смита имела простую организационную структуру, включающую владельца-предпринимателя, нескольких наемных рабочих и, возможно, управляющего. Владелец-предприниматель распоряжался материалами, нанимал рабочих и платил им заработную плату, руководил производством, а также занимался маркетингом, сбытом, выписывал счета и управлял наличностью.

Вторая индустриальная революция, начавшаяся в середине XIX века, сопровождалась ростом гораздо более сложных капиталоемких отраслей, таких как металлургия, химия, нефтепереработка, машиностроение и транспорт. Ведущие корпорации в этих отраслях получали громадную экономию за счет роста масштабов производства благодаря значительным инвестициям в производство и распределение продукции. Чтобы соответствовать растущей инвестиционной базе и расширяющемуся кругу потребителей, компании нуждались в более сложной организационной структуре, чем структура булавочной фабрики Адама Смита. Эта новая структура была необходима для координации процессов закупок, производства, маркетинга, распределения, разработки продуктов и получения выгоды от

роста масштабов этих процессов. Компаниям потребовалось, конечно, больше управляющих, способных укомплектовать и возглавить соответствующие подразделения и координировать продуктовые линии и процессы. На рис. 2.1 иллюстрируется *централизованная функциональная структура*, созданная для управления типичным предприятием конца XIX века [1].

В организации, имеющей централизованную функциональную структуру, основную деятельность по созданию дополнительной стоимости выполняли два крупнейших функциональных отдела — отделы производства и сбыта. Третий функциональный отдел, отдел финансов, выполнял две важные функции: во-первых, координировал входящие и исходящие потоки средств различных операционных подразделений и, во-вторых, предоставлял высшему руководству компании информацию, необходимую для управления деятельностью операционных единиц и распределения ресурсов между ними. Предприятию нужны были также отделы, выполняющие специфические виды деятельности, такие как закупки, исследования и разработка новых продуктов, логистика, инжиниринг, управление недвижимостью, работа с персоналом и связи с общественностью. Руководители основных функциональных отделов вместе с президентом компании и председателем совета директоров составляли главную команду, принимающую решения относительно корпорации в целом. Регулярные совещания высшего руководства координировали деятельность функциональных отделов корпорации.

Централизованная функциональная структура корпораций конца XIX века предоставляла предприятиям существенные преимущества. Работники каждого функционального отдела имели глубокие знания и богатый опыт в соответствующих областях. Они сотрудничали с коллегами, стремясь производительно и эффективно обеспечить выполнение поставленных перед ними задач — производства, закупок, разработки продуктов, юридического сопровождения и маркетинга. Эти большие группы людей, выполняющих родственные задачи, предоставляли прекрасные возможности для обучения персонала, развития наставничества, материального и морального стимулирования.

Успешные промышленные компании продолжали расти и развиваться в начале XX века. Некоторые из них повысили конкурентоспособность за счет горизонтальных объединений. Некоторые, такие как *Ford Motor*, подверглись вертикальной интеграции для того, чтобы лучше координировать потоки материалов, получаемых и отгружаемых фабриками. Многие компании расширились географически; опираясь на свои преимущества на внутренних рынках, они смогли приобрести клиентов в других регионах. Многие использовали существующую инфраструктуру производства и распределения, а также обширные организационные и управленческие

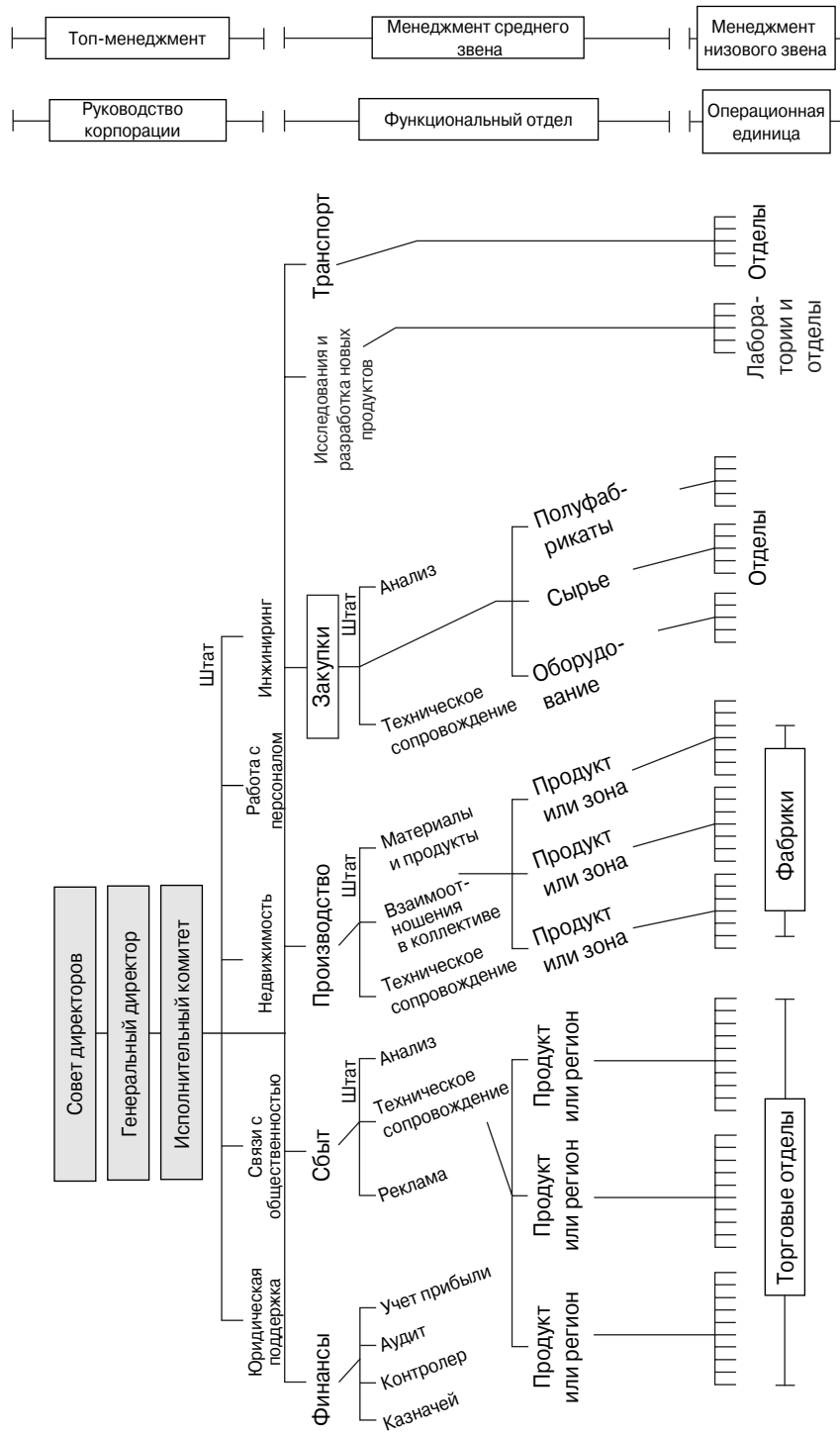


Рис. 2.1. Централизованная функциональная структура организации

возможности, чтобы ввести новые продуктовые линии и завоевать новые сегменты рынка.

Таким образом, к началу XX столетия простая, однопрофильная, организация местного масштаба, которой была булавочная фабрика Адама Смита столетие назад, выросла в гигантскую многопродуктовую, многофункциональную, мультирегиональную корпорацию. Задача менеджмента состояла в том, чтобы продолжать предлагать привлекательные, новые продукты по низкой цене широкому кругу потребителей, не испытывая затруднений из-за возросшей сложности операций, которые объединились в рамках единой корпорации.

Объединяясь и диверсифицируя свою деятельность, компании, имеющие централизованную функциональную структуру, встретились с новыми проблемами. Координация деятельности различных функциональных отделов часто оказывалась неэффективной, дорогостоящей и требующей много времени. Недостаток общей информации, доступной всем специалистам по маркетингу и сбыту (взаимодействующим с потребителями), инженерам (разрабатывающим новые продукты и услуги) и операционным работникам (изготавливающим продукты и предоставляющим услуги), часто приводил к удорожанию продуктов и услуг, которые становилось невыгодно производить и распределять, потому что они не удовлетворяли потребностей клиентов и не оправдывали их ожиданий. Кроме того, компании, имеющие централизованную функциональную структуру, медленно реагировали на изменение предпочтений потребителей и новые возможности или угрозы на рынке.

Альфред Чандлер так обобщил проблемы, с которыми столкнулись эти централизованные функциональные организации.

Отсутствие времени, информации и психологической готовности к принятию глобальной предпринимательской ответственности не обязательно были серьезными препятствиями в тех случаях, если базовые виды деятельности компании оставались стабильными, т.е. ее источники сырья и поставщики, ее технология производства, ее рынки и сущность ее продуктов и продуктовых линий оставались относительно постоянными. Но там, где появление новых функций или новых продуктовых линий, расширение географии деятельности привели к значительному росту административных решений всех типов, менеджеры высшего звена оказались перегруженными работой и их административная деятельность стала менее эффективной. Это возросшее давление, в свою очередь, создало потребность построения или принятия сложной диверсифицированной структуры с генеральным офисом и автономными операционными подразделениями [2].

Такие компании, как *DuPont*, *General Motors*, *General Electric* и *Matsushita*, ввели новую организационную структуру в 1920–1930-е годы. В основе

диверсифицированных компаний (multidivisional company) находились подразделения, усилия которых были сконцентрированы на специфических продуктовых линиях и географических регионах. Каждое подразделение (division) включало работников, выполняющих все функциональные задачи: разработку, изготовление и распределение конкретной продуктовой линии, имеющей потребителей в определенном сегменте рынка (рис. 2.2). Каждое подразделение возглавлял генеральный директор, поддерживаемый штатом, который включал руководителей функциональных отделов, входящих в подразделение. Таким образом каждое подразделение было точной копией первичного предприятия, со своей собственной централизованной функциональной структурой, за исключением того, что генеральный директор стал теперь менеджером среднего звена, подотчетным высшему руководству корпорации.

Руководство корпорации перестало заниматься бизнесом. Их задачами стали оценка деятельности операционных подразделений, стратегическое планирование и размещение ресурсов (фондов, мощностей, персонала) между подразделениями. В состав руководства корпорации вошел также штат экспертов, имеющих специальные знания и опыт и предоставляющих высшему руководству рекомендации по вопросам взаимоотношений с партнерами.

Введение сложной диверсифицированной структуры позволило подразделениям, отвечающим за конкретные продуктовые линии и конкретные сегменты рынка, более оперативно реагировать на позитивные и негативные тенденции на локальных рынках. Однако новая структура содержала собственные сложности с точки зрения менеджмента. Небольшое подразделение теряло значительную часть эффективности (эффект экономии за счет масштабов производства и эффект кривой обучения), характерной для централизованной функциональной структуры, при которой ресурсы компании могли совместно использоваться многими продуктовыми линиями, сегментами рынка и географическими территориями. Потребители стали часто жаловаться на то, что многочисленные продавцы, которых они считали представителями одной корпорации, обращаются к ним вразнобой, рекламируя каждый раз одну узкую продуктовую линию. Кроме того, компании рисковали потерять глубокие знания и опыт, приобретенные в функциональной деятельности, из-за того, что специалистов бывших функциональных отделов распределяют по маленьким разнородным группам, создаваемым в каждом операционном подразделении, вместо того чтобы объединять их для совместного решения проблем в составе однородных групп и передачи накопленного опыта.

В 1960-х годах возникла новая организационная форма предприятия — конгломерат. Вместо того чтобы достигать роста через расширение

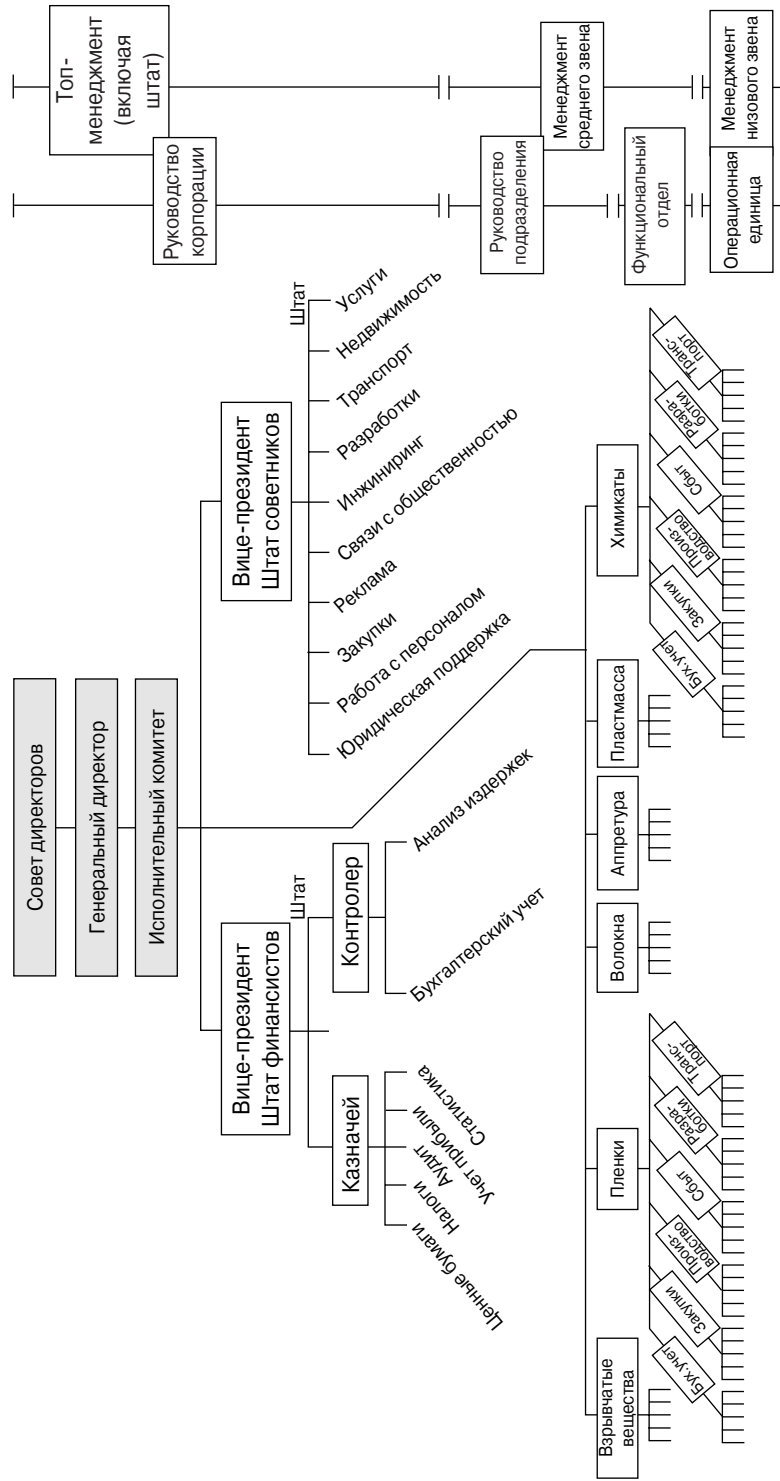


Рис. 2.2. Сложная диверсифицированная структура корпорации DuPont

ключевых направлений бизнеса, технологий и мощностей или через приобретение родственных предприятий и производств, некоторые компании выросли за счет приобретения и поглощения предприятий, не имеющих отношения к ключевым компетенциям приобретающей компании. Такие компании, как *ITT*, *Litton Industries*, *Textron* и *Gulf + Western*, стали конгломератами автономных операционных компаний без явных признаков синергии.

Одно из объяснений роста конгломератов заключалось в том, что они позволяют смягчить влияние колебаний деловой активности благодаря инвестированию в диверсифицированный портфель активов. Конечно, это объяснение касалось прежде всего уменьшения риска для высшего руководства, потому что акционеры могли владеть акциями большего количества компаний, следовательно, могли избежать высоких издержек от приобретений и слияний, а также необратимых потерь руководства корпорации. Более правдоподобное, экономически обоснованное объяснение состояло в том, что высшие руководители этих конгломератов обладали высочайшей степенью знаний и опыта, что позволяло им создавать больше стоимости в случае объединения компаний, чем в случае их автономной работы, без учета вклада топ-менеджмента.

Подобная организационная форма предприятия возникла во многих развитых странах. Такие бизнес-группы (*business groups*), как *Tata Group* в Индии, *Koz Group* в Турции, *Siam Cement* в Таиланде, а также чеболи *Samsung* и *Hyundai* в Южной Корее, представляют собой массивные объединения несвязанных производств, которые работают преимущественно внутри страны происхождения. Эти группы возникли внутри каждой страны, потому что локальные правительства придерживались открытой политики замещения импорта возведением торговых барьеров и финансовых санкций, которые ограничивали внешнюю конкуренцию. Бизнес-группы, как правило, возглавляемые мощным семейным кланом предпринимателей, достигли процветания за счет замещения институциональных “дыр” в инфраструктуре своих стран, таких как слабофункционирующие рынки труда и капитала, недостаточная информированность потребителя о качестве продукта, а также неопределенность законодательства и коррумпированность власти [3].

Однако многие страны, в которых возникли и преуспевают бизнес-группы, сейчас присоединяются к мировой экономике. По мере того как их страны открываются для внешних рынков, прежде защищенные бизнес-группы сейчас испытывают сильную внешнюю конкуренцию. Руководство этих бизнес-групп, ориентированных на местную специфику, должны оценить выгоды от функционирования сотни несвязанных предприятий в рамках единой корпоративной структуры. Они должны задуматься над тем,

действительно ли руководство бизнес-группы увеличивает стоимость, создаваемую своими локальными операционными компаниями, а не уменьшает ее.

Наряду с развитием конгломератов и бизнес-групп на развивающихся рынках, современная экономика, имеющая все более глобальный характер и основанная на информации и знаниях, предоставила руководителям компаний новые возможности — создавать синергию. Некоторые корпорации достигли выдающихся результатов своей деятельности, используя эффективные системы управления своими бизнес-единицами, когда все менеджеры придерживаются согласованных стратегий. Например, компания *Cisco* имеет исключительный опыт интеграции приобретенных технологических компаний. Другие корпорации научились успешно управлять разработкой новых продуктов, объединяя ряд компаний на основе стратегии лидерства продукта. С другой стороны, некоторые руководители предприятий успешно управляют зрелыми компаниями товарного типа, обеспечивая непрерывное сокращение издержек, усовершенствование процессов, управление поставками и улучшение взаимоотношений с партнерами.

Некоторые компании достигли очень больших успехов, объединяя многие направления бизнеса на основе широко известного *бренда*. Известные каждому персонажи мультфильмов Уолта Диснея, такие как Микки Маус и Король-Лев, были впоследствии использованы компанией *Disney* для продвижения на рынок парков аттракционов, телевизионных программ и множества потребительских товаров. Ричард Брэнсон основал *Virgin Airlines* и впоследствии использовал бренд авиалинии, — ассоциирующийся с удовольствием, высоким качеством, замечательным сервисом и изысканным стилем, — в такие разнообразные направления бизнеса, как железнодорожные перевозки, курорты, финансы, безалкогольные напитки, музыка, мобильная связь, автомобили, вина, издательское дело и наряды для новобрачных.

Другие корпорации, например финансовые и телекоммуникационные компании, уделили особое внимание *взаимоотношениям с потребителями*, что позволило им осуществлять продажи широкого набора своих услуг в одном месте (*one-stop shopping*). Такие корпорации, как *Microsoft* и *eBay*, стали лидерами в своих секторах, опираясь на стандартную для их отрасли *платформу* для широкого диапазона услуг. Фармацевтические или биотехнологические корпорации использовали результаты своих базовых и прикладных *исследований* для производства новых эффективных лекарственных средств, что позволило им доминировать на своих секторах рынка.

Во всех рассмотренных выше примерах отдача от предприятий, объединенных в корпорацию, была выше, чем она была бы в случае, если бы они действовали как независимые единицы. Следовательно, ключевой

организационный вопрос для любого крупного предприятия состоит в том, как руководство корпорации создает добавленную стоимость к той сумме стоимости, которую генерируют ее функциональные, производственные, распределительные бизнес-единицы, действующие в различных регионах. Для того чтобы управленческий аппарат создавал добавленную стоимость, надо, чтобы выгоды от его деятельности по мониторингу, координации и распределению ресурсов превосходили издержки, связанные с деятельностью аппарата. Руководство корпорации разрушает стоимость, когда оно медлит с принятием решений, не реагирует на возникающие возможности или угрозы на локальных рынках, допускает ошибки в распределении ресурсов, не имея достаточно знаний об условиях на локальных рынках, особенностях конкурентов и технологий.

Если управленческий аппарат корпорации не создает добавленной стоимости, то в результате операций на рынке корпоративного контроля произойдет реструктуризация компании. Массовые продажи контрольных пакетов акций компаний в 1980-е годы дали бизнес-единицам возможность создавать больше стоимости, чем они могли в составе неэффективных объединений. Продажи контрольных пакетов акций, связанные с инновациями на фондовом рынке, свели на нет или драматически понизили роль руководства корпорации, особенно в диверсифицированных корпорациях, высший менеджмент которых, по общему мнению, скорее разрушал, чем создавал стоимость акционерного капитала.

СОГЛАСОВАНИЕ СТРУКТУРЫ СО СТРАТЕГИЕЙ

Академическая и прикладная литературы по вопросам стратегического менеджмента, как правило, посвящены стратегии на уровне бизнес-единицы: как бизнес-единица позиционируется на рынке и как она использует свои возможности, чтобы получить конкурентные преимущества [4]. Если бы все компании были так же просты, как булавочная фабрика Адама Смита, этих рекомендаций было бы предостаточно. Однако, учитывая то, что большинство компаний сегодня представляют собой сложную совокупность централизованных и децентрализованных бизнес-единиц, руководители корпораций ищут способы координации деятельности различных подразделений и создания синергии.

Многие компании попытались решить проблему координации, применяя *матричную организацию* [5]. Типичная матричная организация, в которой каждая бизнес-единица подчиняется как функциональным менеджерам на уровне корпорации, так и менеджеру продуктовой линии или направления бизнеса, иллюстрируется на рис. 2.3, а на рис. 2.4 показан

пример матричной организации, в которой местные предприятия подчиняются глобальным продуктовым линиям и местному руководству.

Бизнес-единица Функция	Бизнес-единица 1	Бизнес-единица 2	...	Бизнес-единица n
Исследования и разработки	Менеджер по исследованиям БЕ ₁	Менеджер по исследованиям БЕ ₂	...	Менеджер по исследованиям БЕ _n
Закупки	Менеджер по закупкам БЕ ₁	Менеджер по закупкам БЕ ₂	...	Менеджер по закупкам БЕ _n
Производство	Менеджер по производству БЕ ₁	Менеджер по производству БЕ ₂	...	Менеджер по производству БЕ _n
Маркетинг	Менеджер по маркетингу БЕ ₁	Менеджер по маркетингу БЕ ₂	...	Менеджер по маркетингу БЕ _n
Сбыт	Менеджер по сбыту БЕ ₁	Менеджер по сбыту БЕ ₂	...	Менеджер по сбыту БЕ _n

Рис. 2.3. Матричная организация: подчинение функциональным менеджерам и продуктовым линиям

	Страна 1	Страна 2	...	Страна n
Продуктовая линия 1	БЕ ₁₁	БЕ ₁₂	...	БЕ _{1n}
Продуктовая линия 2	БЕ ₂₁	БЕ ₂₂	...	БЕ _{2n}
Продуктовая линия 3	БЕ ₃₁	БЕ ₃₁	...	БЕ _{3n}
>	>	>	∨ ∨ ∨	>
>	>	>		>
>	>	>		>

Рис. 2.4. Матричная организация: подчинение глобальным продуктовым линиям и местному руководству

ABB, глобальная электротехническая компания, сделала матричный подход второго типа (продуктовая линия — страна) популярным в 1990-х годах, организовав по этому принципу сотни местных предприятий во всем мире. В этой структуре каждое местное предприятие подчиняется как менеджеру в данной стране, так и менеджеру глобального направления

бизнеса. Матричная организация позволяет корпорации использовать преимущества централизованной координации, функционального опыта и экономии за счет масштабов производства продуктовых групп и одновременно сохранить преимущества местной автономии и свободного предпринимательства для таких видов деятельности, как маркетинг и сбыт.

На практике матричные организации, при всей их привлекательности, оказались очень сложными в управлении из-за явных противоречий между интересами менеджеров, ответственных за управление строками или столбцами матрицы. Менеджер бизнес-единицы, оказавшейся на пересечении интересов, пытался координировать приоритеты менеджеров “по строке” и “по столбцу”, что приводило к новым сложностям, конфликтам и потерям времени. Вопрос о том, кому же в матричной организации принадлежит окончательная ответственность и власть, остается открытым. Были предложены более новые, так называемые “постиндустриальные” формы организации. В качестве примеров можно назвать виртуальные и сетевые организации, которые действуют через традиционные границы, а также организации *Velcro*, которые могут быть реорганизованы в новую структуру в соответствии с изменившимися возможностями [6].

При всех инновационных предложениях относительно структуры компании не найдено чисто организационное решение, позволяющее сглаживать противоречия между специализацией и интеграцией. В этом нет ничего удивительного. В известной модели 7-S *McKinsey* для проектирования интегрированных организаций, стратегия (strategy) и структура (structure) представляют собой только две из семи “S” [7]. Для того чтобы создать стратегическое соответствие организации, следует также мобилизовать третью “S” — системы (systems). *McKinsey* определяет системы как “формальные процессы и процедуры, используемые для управления организацией, включая системы управленческого контроля, системы оценки результатов деятельности и вознаграждения, планирования, формирования бюджета и распределения ресурсов, информационные системы и системы распределения”.

McKinsey проводила свое исследование по модели 7-S в 1980 году, до появления стратегических карт, сбалансированной системы показателей и пяти принципов создания стратегически ориентированной организации: мобилизации, перевода стратегии на операционный уровень, приведения в стратегическое соответствие, мотивации персонала и управления [8]. Сегодня мы можем видеть, как с помощью сбалансированной системы показателей компании могут разработать свои операционные системы, позволяющие согласовать структуру и стратегию, а также задействовать остальные четыре “S”: штат (staffing), совокупность навыков (skills), стиль управления (style) и совместные ценности (shared values) [9]. Работая с

сотнями организаций, мы пришли к выводу, что организациям не следует искать совершенной структуры для своей стратегии. Вместо этого им следует выбрать приемлемую структуру, которая не создает больших проблем, а затем разработать ориентированную на пользователя каскадированную систему взаимосвязанных стратегических карт и сбалансированных показателей, чтобы согласовать структуру — корпорацию и совокупность ее централизованных функций, децентрализованных продуктовых групп и географических единиц — со стратегией.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ — СИСТЕМА ДЛЯ СОГЛАСОВАНИЯ СТРУКТУРЫ И СТРАТЕГИИ

В работах А. Чандлера и М. Портера утверждается, что стратегия первична по отношению к структуре и системам. Следовательно, мы должны начать с краткого обсуждения корпоративной стратегии, прежде чем рассказать о том, как стратегические карты и сбалансированные системы показателей обеспечивают соответствие структуры и стратегии корпорации. М. Гулд, А. Кэмпбелл и М. Александер доказывают, что стратегия корпорации, обеспечивающая эффективную деятельность многих бизнес-единиц в рамках одной корпорации, должна исходить из “материнского преимущества” компании (“parenting advantage”) [10]. Корпорация должна демонстрировать то, что мы называем предложением корпоративной стоимости: как руководство корпорации, владея и управляя многими бизнес-единицами, создает больше добавленной стоимости, чем создавали бы его конкуренты, если бы они владели теми же предприятиями или создавали бы полностью независимые бизнес-единицы [11]. Четыре составляющих сбалансированной системы показателей позволяют естественным образом определить четыре типа предложений корпоративной стоимости, которые вносят вклад в создание синергии корпорации.

Финансовая синергия

- Эффективно приобретать и интегрировать другие компании.
- Поддерживать качественные процессы мониторинга и управления во всех предприятиях.
- Использовать общий бренд (*Disney, Virgin*) во многих бизнес-единицах.
- Повысить уровень специальных знаний в процессе переговоров с внешними партнерами, такими как правительства, профсоюзы, инвесторы и поставщики.

Клиентская синергия

- Последовательно предоставлять общее предложение стоимости по всей географически распределенной сети розничных или оптовых торговых точек.
- Использовать общую клиентскую базу, комбинируя продукты или услуги от многих бизнес-единиц, чтобы обеспечить отличительные преимущества: низкую цену, удобство или кастомизированное решение.

Синергия внутренних бизнес-процессов

- Использовать *ключевые компетенции* для усовершенствования технологических процессов и повышения качества продукции во всех бизнес-единицах [12]. Ключевыми могут быть компетенции в производстве микроэлектроники, оптоэлектроники, разработке программного обеспечения, разработке новых продуктов, современных систем производства и распределения, которые обеспечивают конкурентные преимущества во многих отраслях промышленности. Ключевые компетенции могут включать также знания о специфике эффективной деятельности в конкретных регионах мира.
- Достижение эффекта экономии за счет масштабов благодаря совместному использованию возможностей производства, исследований, распределения и маркетинга.

Синергия обучения и роста

- Нарращивать *человеческий капитал* за счет усовершенствования методик привлечения новых сотрудников, обучения, развития лидерства во всех бизнес-единицах.
- Использование многими производственными и сервисными подразделениями *общей технологии*, в частности стандартная для отрасли платформа или канал; это позволит потребителям иметь доступ к широкому набору услуг компании.
- Совместное использование *достижений и возможностей* при управлении знаниями; передача успешного опыта качественного выполнения процессов всем бизнес-единицам.

Д. Коллис и К. Монтгомери обобщили эти эффективные корпоративные стратегии [13].

Успешная стратегия корпорации — это не произвольная совокупность разрозненных строительных блоков, а тщательно сконструированная система взаимосвязанных частей... В настоящей корпоративной стратегии все элементы (ресурсы, бизнес-единицы и организация) находятся в стратегическом соответствии. Это соответствие обусловлено сущностью ресурсов фирмы — ее специальными активами, знаниями и способностями [14].

Стратегические карты и сбалансированная система показателей оказываются идеальным механизмом для описания предложений корпоративной стоимости и приведения ресурсов в стратегическое соответствие, обеспечивающее создание дополнительной стоимости. Руководители высшего звена используют стратегические карты своих корпораций и сбалансированные системы показателей, чтобы сформулировать теорию предприятия: как предприятие, включающее много бизнес-единиц в рамках иерархической структуры, создает дополнительную стоимость по сравнению с той, которую создавали бы эти бизнес-единицы, работая независимо, со своей собственной структурой управления и источниками финансирования.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Этот короткий исторический обзор взят из главы 2, “Scale, Scope, and Organizational Capabilities”, книги A.D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990), p. 14–49.
2. A.D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962), p. 297.
3. T. Khanna, K. Palepu, “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets”, *Harvard Business Review*, July–August 1997, p. 41–51.
4. Мы исследовали значение стратегических карт и сбалансированной системы показателей для описания и реализации стратегии бизнес-единицы в книге *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2004). [Р. Каплан, Д. Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. — М.: “Олимп-Бизнес”, 2005. — 512 с.]
5. S. Davis, P. Lawrence, “Problems of Matrix Organizations”, *Harvard Business Review*, May–June 1978; H. Kolodny, “Managing in a Matrix”, *Business Horizons*, March–April 1981.
6. L. Hirschhorn, T. Gilmore, “The New Boundaries of the ‘Boundaryless’ Company”, *Harvard Business Review*, May–June 1992; M. Raynor, J. Bower, “Lead from the Center: How to Manage Divisions Dynamically”, *Harvard Business Review*, May 2001; J. Bower,

- “Building the Velcro Organization: Creating Value Through Integration and Maintaining Organization-Wide Efficiency”, *Ivey Business Journal*, November–December 2003, p. 1–10.
7. R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Phillips, “Structure Is Not Organization”, *Business Horizons*, 1980.
 8. R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2000). [Р. Каплан, Д. Нортон. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. — М.: “Олимп–Бизнес”, 2004. — 416 с.]
 9. R.S. Kaplan, “The Balanced Scorecard: Enhancing the McKinsey 7-S Model”, *Balanced Scorecard Report*, March 2005.
 10. D. Collis, C. Montgomery, *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm* (Chicago: Irwin, 1997); в этой книге авторы называют, по сути, то же самое понятие “корпоративным преимуществом” (corporate advantage). Мы будем использовать более яркий образ корпорации как матери для своих многочисленных потомков.
 11. M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York: John Wiley & Sons, 1994); A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, “Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage”, *Harvard Business Review*, March–April 1995, p. 120–132.
 12. *Ключевые компетенции* были определены К. Маркидесом как “совокупность опыта, знаний и систем внутри корпорации, которые могут использоваться для сокращения стоимости или времени, необходимых для создания или наращивания стратегического актива”. Стратегические активы — это “активы, обеспечивающие ценовое преимущество или дифференциацию; активы, которые трудно воспроизвести, скопировать, заместить и купить”. См. работу С. Маркидеса, “Corporate Strategy: The Role of the Centre”, in A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (eds.), *Handbook of Strategy and Management*, 1st ed. (London: Sage Publications, 2001).
 13. D.J. Collis, C.A. Montgomery, “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, July–August 1995, p. 118–128; “Creating Corporate Advantage”, *Harvard Business Review*, May–June 1998, p. 70–83.
 14. D.J. Collis, C.A. Montgomery, “Creating Corporate Advantage”, *Harvard Business Review*, May–June 1998, p. 72.