

Понятие концепции ведения бизнеса: микро- и макроподход

© 2014 Кузьмин Сергей Сергеевич
кандидат технических наук

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
119991, г. Москва, Ломоносовский пр., д. 27, корп. 4
E-mail: sskuzmin@gmail.com

Концепция ведения бизнеса объединяет ключевые принципы организации бизнес-процессов, отношений со стейкхолдерами фирмы и перспектив роста. Правильно определенная концепция ведения бизнеса способствует развитию ключевых компетенций и укреплению конкурентных позиций фирмы. Выделяются микро- и макроподход к разработке концепции ведения бизнеса. Микроподход сосредоточивается на поведенческих организационных феноменах, влиянии индивидуальных и групповых характеристик на достижение организационных целей. Макроподход основывается на принципе системности, целостности организации, проблемах структуры, культуры, коммуникаций. В своей совокупности они определяют траекторию эволюции фирмы.

Ключевые слова: концепция ведения бизнеса, микро- и макроуровень исследования, корпоративный рост, организационное поведение, корпоративные стратегии.

Концепция ведения бизнеса (бизнес-концепция) представляет собой понимание фирмой преобладающих ценностей клиента, разработку последовательности специфических действий и принятия решений, необходимых для достижения поставленных целей.

Концепция ведения бизнеса не является чисто академическим изобретением: любая компания обладает такой концепцией, другое дело, что она далеко не всегда представлена в явном виде и, тем более, рационально обоснована. На практике эта концепция представляет собой совокупность представлений в голове менеджеров о клиентах фирмы, ее поставщиках, конкурентах, ее положении в отрасли, политике, принятой для управления взаимоотношениями со стейкхолдерами¹. В соответствии с такими взглядами менеджеры разрабатывают конфигурации различных видов деятельности компании, ее ценности и стратегический выбор, ассоциированный с ними. Правильно выбранная концепция ведения бизнеса обеспечивает уникальную комбинацию видов деятельности компании, порождающую ключевые компетенции, делающую компанию отличной от других в глазах клиентов, поставщиков и прочих стейкхолдеров, что в конечном счете укрепляет конкурентное положение фирмы и улучшает ее перспективы роста.

Важной характеристикой концепции ведения бизнеса выступает инновационность компании. Компании *Du Pont*, *IKEA*, *Dell* или *Apple* обеспечили свой быстрый рост, применив инновационные идеи в технологии производства и продаж. Их секрет успеха состоял не только в выпуске новых продуктов, но и в усовершенствовании уже имеющихся благодаря радикально

новому подходу к пониманию потребностей клиента и новаторской концепции деятельности компании, тому, как они должны быть скомбинированы и как должны распространяться продукты.

Понятие концепции бизнеса, которое будет ниже рассмотрено более детально, частично включает в себя локальные стратегии, например, стратегию развития рынка, маркетинговую стратегию или стратегию в области НИОКР, однако не сводится к ним и имеет некоторые особенности. Сходясь в этом утверждении, отдельные авторы расходятся в деталях, описывающих содержание концепции ведения бизнеса. Так, в частности, П. Друкер предложил идею концепции бизнеса, которая основывается на предположениях относительно окружающей среды, миссии и основной деятельности². Г. Хамел и К. Прахалад представили концепцию мониторинга тенденций изменений во внешней среде с целью определения будущего отрасли и степени соответствия фирмы этому будущему. Детализируя данное представление, они предлагают понятие “стратегическая архитектура”, которое описывает, какие преимущества предоставит фирма своим клиентам в будущем и какую базовую деятельность фирма будет развивать для предоставления этих преимуществ³. Подобную же функцию выполняет понятие “организационный дизайн”, достаточно подробно проработанное в современной литературе по менеджменту, в частности, Дж. Гэлбрейтом, Д. Роби, К. Сейлзом и другими авторами⁴. Организационный дизайн предполагает выбор клиентов, определение цен, стратегическое управление и установление сферы деятельности.

Понятие концепции ведения бизнеса может носить инструментальный, прагматический ха-

ракти, когда она рассматривается на двух организационных уровнях: микро- и макроуровне. Эти два подхода, дополняя друг друга, обеспечивают диагностику и решение организационных проблем, а также направляют развитие и эволюцию организаций.

Первый из них назовем микроподходом. Он сосредоточен на поведении людей в компании, в его основе лежит взаимодействие индивидуальных характеристик и непосредственной рабочей обстановки. Предметом анализа здесь могут быть как индивиды, так и группы людей, выполняющие свои функциональные обязанности.

Макроподход рассматривает компанию как целое, состоящее из взаимодействующих частей. Самая простая аналогия такого целого - машина, выполняющая работу, для которой она создана. При этом части или детали такой "машины" не совпадают с группами, в которых непосредственно работают и общаются индивиды. Однако "машинная" аналогия не является единственной: в теории организации созданы и другие образы, в которых внимание сосредоточивается именно на поведении элементов, составляющих части или подсистемы фирмы.

Американский теоретик Г. Морган составил достаточно полный список таких аналогий, которые он назвал "паттерны" организационной теории, начав с машинного и далее выделив последовательно восемь таких паттернов, каждый из которых предлагает собственное понимание целей, закономерностей функционирования компании, собственное представление о роли и функциях менеджеров как оперативных управляющих, так и проектировщиков корпоративного будущего⁵. Таким образом, паттерн формирует методологические основы концепции ведения бизнеса, но не саму концепцию, а только те требования, которые возникают из "микросреды" фирмы.

Паттерны Г. Моргана могут быть использованы для выработки новых представлений о ведении бизнеса. Однако задача состоит не в том, чтобы создавать все новые аналогии (каждая из них страдает односторонностью и часто искусственностью образа), но в том, чтобы выделять и группировать такие черты, которые, с одной стороны, носили бы универсальный характер, были бы существенны и присущи всем коммерческим организациям, с другой - позволяли бы находить пути решения также универсальных, общих организационных проблем. Решить эту задачу позволяет выделение микро- и макроподхода в концепции ведения бизнеса.

Микроподход (ракурс, взгляд, перспектива), как видно из самого названия, анализирует по-

ведение небольших единиц или частей компании - обычно это рабочие группы или индивиды. Он фокусируется на поведении индивида, ищет в индивиде и в окружающей его обстановке причины данного конкретного поведения. Вопросы, на которые пытаются исследователи получить ответ, формируются следующим образом:

- каковы мотивы поведения индивида в организации?
- какие проблемы и почему они возникают во взаимоотношениях людей в организации?
- какие требуются индивиду или группе профессиональная подготовка и опыт для достижения успеха?
- каков стиль руководства применяется преимущественно в организации и в какой мере он соответствует ожиданиям подчиненных и требованиям задания? как распределяется премия?
- насколько высокие требования предъявляются к работе?

Для того чтобы ответить на указанные и подобные вопросы, сформулированные в рамках микроподхода, менеджер должен хорошо понимать людей и компанию, что приходит либо с опытом, либо путем формального изучения организационного поведения. Если менеджеры заинтересованы в том, чтобы изменить данное поведение, следует спланировать изменения в профессиональной подготовке, в определении круга обязанностей, в стиле руководства, в системе распределения премий и в других факторах, прямо влияющих на поведение индивидов. При этом базисные представления о поведении будут черпаться из психологии, особенно таких ее разделов, как теории мотивации, познания, восприятия, общения, личности, и принятия решений, а также из организационной социологии.

Фундаментальным для микроподхода является утверждение, что поведение есть функция личных характеристик, взаимодействующая с характеристиками окружающей обстановки или среды существования индивида. Это означает, что поведение индивида частично объясняется его личными характеристиками (такими, как характер или способности), частично окружающей организационной обстановкой или ситуацией на работе. Таким образом, понимание поведения индивида требует знания о нем, о ситуации и о том, как они взаимодействуют.

Хотя микроподход дает нам много ценных сведений о поведении в компании, он мало говорит о поведении самой организации. Это отмечает, в частности, американский исследователь Ч. Перроу, когда пишет: "Нельзя дать объяснение организации путем объяснения отношений

и поведения индивидов или даже небольших групп внутри организации. Мы много узнаем о психологии и социальной психологии, и мало в этом смысле об организации как таковой”⁶. Таким образом, главное ограничение микроподхода присуще рассматриваемому им объекту - организации. Это ограничение “снимается” макроподходом, который рассматривает организацию как “элементарное” целое.

Макроподход является важным дополнением микроподхода, так как он фокусируется на компании как на целостной системе, а не на отдельных ее элементах (группах, индивидах). Он предполагает, что компанию как целое можно спроектировать или реструктурировать таким образом, чтобы эффективность ее работы возросла. С позиций макроподхода будут уместны вопросы, подобные следующим:

- соответствует ли организационная структура внешней для компании обстановке?
- какова была основа для разделения организации на подразделения?
- какие имеются механизмы для интегрирования этих подразделений и координации их работы?
- какие факторы обеспечивают процессы организационного обучения и инноваций?

Макроподход требует от менеджера концентрации на структуре фирмы и организационных процессах, не зависящих от индивидуальных характеристик отдельных работников. Он обращает внимание на характеристики организационной структуры корпорации и процессов управления, т.е. факторов, часто порождающих проблемы на микроуровне. Например, двусмысленные ролевые ожидания, вызывающие недовольство индивида своим положением в иерархической структуре компании, зачастую могут быть устранены путем изменения структуры и функций, предписываемых отдельным структурным элементам (например, изменение системы контроля). В сферу внимания макроподхода включаются также и проблемы культуры, особенно те из них, которые непосредственно влияют на производительность труда персонала, например, такие как готовность к инновациям и изменениям.

Для малых организаций, как отмечает А. Агниотри, характерно отсутствие внимания к проблемам макроуровня⁷. Однако макроподход является эффективным и необходимым средством анализа как больших, так и малых организаций, но совершенно справедливо, что по мере роста размера организации значение макроподхода возрастает. Причем особенно важно его применение при проектировании направлений корпоративного роста.

Обычно при диагностике проблем фирмы и разработке на ее основе рекомендаций для роста мало внимания уделяется личным характеристикам сотрудников и руководителей. Исключение составляют персональные качества руководителя организации (СЕО). Однако это не означает, что макроподход игнорирует проблемы психологии индивидуального организационного поведения. Скорее, речь идет о том, что эти проблемы должны пониматься как следствие тех или иных макрохарактеристик организации, и именно в этой сфере ищут решения поведенческих проблем на пути перестройки структуры, культуры корпорации и организационных процессов, неизбежных при росте⁸.

Макроподход полагается на другой набор теорий и исследовательских методов по сравнению с микроподходом. Социология и наука управления - дисциплины, применяемые в макроподходе, - имеют мало общего с психологическим процессом на уровне отдельного индивида. Они фокусируются главным образом на исследовании поведенческих паттернов формальных групп и структурных элементов в социальных системах. Их интерес заключается в объяснении того, как возникают конфигурации структур и процессов и как их дизайн способствует эффективности организации в различных условиях. Это жизненно важные вопросы, и данные дисциплины обещают улучшить понимание корпораций и возможности управлять их ростом.

Макроподход подходит к процессу совершенствования организации путем перераспределения обязанностей ее членов, реструктуризации рабочих отношений, подгонки технологий и социальных систем друг к другу, а также путем создания процедур, обеспечивающих эффективную работу организации как целого. Эти изменения имеют важные последствия для индивидов в организации, так как макроподход ставит своей задачей организационную перестройку с целью повышения эффективности организаций, а не только для удовлетворения потребностей и повышения продуктивности работы индивидов.

Оба представленных метода поставляют менеджерам ценную информацию, дополняя друг друга. Люди, работающие в организациях, сохраняют свою индивидуальность, но на большую часть того, что они делают - на их решения, действия, отношение и ценности, - оказывает влияние корпоративная структура. Таким образом, оправданно то, что мы думаем о компании, не имея в виду неповторимые личные качества ее членов, в то же время учитывая интересы последних и планируя такие изменения для роста, которые сделают работу сотрудников корпорации более привлекательной.

Микроподход не позволяет охватить всю картину в ее целостности, в то время как в макроподходе неразличимы отдельные детали. В сочетании эти два способа исследования корпораций дают возможность менеджерам провести диагностику и решить ряд организационных проблем. Они также задают направление развития и эволюции фирм с тем, чтобы можно было избежать будущих проблем.

¹ *Wanetick D.* Business Model Validation: What Makes Business Models Work? Kindle Edition, 2015.

² *Друкер П.* Эффективное управление. Москва, 2002.

³ *Hamel G., Prahalad K.* Competing for the future. Boston, 1994.

⁴ См.: *Galbraith J.* Designing organizations. San Francisco, 1995; *Robey D., Sales C.* Designing organizations. Burr, 1994; *Souto J.* Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation // *Tourism Management*. Vol. 51. December 2015. P. 142-155.

⁵ *Морган Г.* Образы организации. Москва, 2008.

⁶ *Perrow Ch.* Organizing America: wealth, power, and the origins of corporate capitalism. Princeton, 2002. P. 24.

⁷ *Agnihotri A.* Doing Good and Doing Business at the Bottom of the Pyramid // *Business Horizons*. Vol. 56, No 5, September-October 2013. P. 591-599.

⁸ *Kim Y., Lee J., Hong Y.* Product-service business concept design: real-world case of a small furniture manufacturing firm // *Procedia CIRP*. 2015. Vol. 30. P. 257-262.

Поступила в редакцию 06.09.2015 г.