

Робастные адаптивные стратегии: опыт компании *microsoft*

Аннотация

В статье приведены современные подходы к стратегическому менеджменту. Описана концепция робастных адаптивных стратегий как новый подход к стратегиям в условиях неопределенности и динамизма внешней среды. Проанализирована практическая информация о применении робастных адаптивных стратегий во всемирно известной компании Microsoft.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, неопределенность, робастные стратегии, проект, Microsoft

Многочисленные исследования по стратегическому менеджменту указывают на усиливающуюся необходимость достижения и удержания компаниями конкурентных преимуществ в условиях турбулентности и непредсказуемости бизнес-среды XXI века.

Новые подходы к стратегическому управлению

Каждая компания, наряду с моделью или «концепцией бизнеса», реализует собственную модель стратегического управления. С увеличением уровня сложности и динамичности современного бизнеса стратегические решения, ориентированные на более стабильную ситуацию, теряют эффективность. Для выживания и успешного ведения бизнеса в среде, где «правила игры» меняются чрезвычайно быстро, необходимо решить сложные задачи, связанные с выявлением и использованием новых бизнес-возможностей, парированием риска вновь возникающих угроз.

В значительном количестве исследований подчеркивается необходимость изменения традиционных подходов и моделей стратегического управления в ответ на быстрые технологические изменения и становление «новой экономики», особенно в сфере

**Жмыхов
Алексей Андреевич**
аспирант,
Национальный
исследовательский
университет «Высшая
школа экономики»
г. Москва
alexzh323@rambler.ru

высоких технологий [1, 2, 3, 4, 6, 7, 8]. Однако у исследователей не сформировалось единого мнения относительно того, какой должны быть концепция и модель стратегического управления. Высокий темп изменения современного бизнес-окружения способствует появлению новых бизнес-моделей, поиску новых моделей стратегий, обеспечивающих устойчивость конкурентных преимуществ. Ряд исследований [4, 7, 8] базируется на изучении опыта реализации стратегий передовыми высокотехнологичными компаниями, такими как Nokia, Intel и Microsoft, которые осуществляют новые концептуальные подходы к стратегическому управлению, учитывающие специфику ведения высокотехнологичного бизнеса.

Робастные стратегии

В основе концепции робастных стратегий адаптивных стратегий, предложенной E.D. Veinhooker [4], лежат следующие положения:

– считается, что внешняя среда бизнеса является крайне непредсказуемой сложной системой, которая развивается по своим собственным правилам под влиянием эффектов периодически нарушаемого равновесия и зависимости от пройденного пути. Поэтому традиционные методы предвидения будущего и изменений внешней среды не могут быть использованы. Необходимы постоянный мониторинг и исследования бизнес среды, чтобы выявить новые возможности и потенциальные угрозы не только в сфере текущего бизнеса, но и за его пределами;

– стратегия представляется в виде популяции (кластера), объединяющей стратегии для текущего и перспективных видов бизнеса, дополняющих друг друга и ориентированных на разные временные периоды. Стратегии реализуются благодаря долгосрочным проектам, направленным на параллельные исследования областей, не связанных с текущей стратегией или бизнесом компании, и краткосрочным проектам, ориентированным на постепенное улучшение текущего бизнеса.

Концепцию робастных стратегий в общем виде можно представить в виде модели, содержащей следующие элементы (*см. рис. 1*):

Мониторинг и исследования внешней среды. Сложная и непредсказуемая внешняя среда одновременно генерирует различные потенциальные возможности и угрозы для результативности или

в значительном количестве исследований подчеркивается необходимость изменения традиционных подходов и моделей стратегического управления



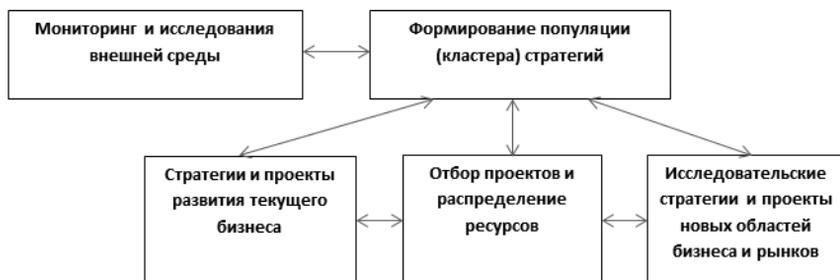


Рис. 1. Концептуальная модель робастных стратегий

существования компании. Основные изменения во внешней среде отслеживаются, выявляются и используются благодаря осуществлению экспериментальных исследовательских проектов.

Популяция стратегий формируется в виде портфеля стратегических долгосрочных и краткосрочных проектов. Текущие стратегические направления бизнеса и их эффективность могут влиять на мониторинг и анализ внешней среды. Успешность реализации стратегии в сфере текущего бизнеса зачастую препятствует выявлению новых бизнес-возможностей. Для преодоления этого барьера в структуре робастных стратегий выделяются исследовательские проекты, предназначенные для обнаружения новых привлекательных рынков и видов бизнеса.

Исследовательский характер носят долгосрочные проекты, которые направлены на параллельные исследования новых областей и сфер бизнеса. Краткосрочные проекты реализуют стратегические решения по развитию текущего бизнеса. Состояние текущего бизнеса и портфеля исследований компании, с одной стороны, полностью зависят от популяции осуществляемых стратегий, а с другой стороны, оказывают на нее непосредственное влияние.

Отбор проектов и распределение ресурсов. На основе анализа результатов реализации стратегических проектов вносятся постоянные изменения в структуру популяции стратегий и портфель исследовательских проектов. Проекты, не показавшие необходимые результаты сворачиваются, а дополнительные инвестиции распределяются на поддержку эффективных проектов и в перспективные исследовательские направления. Изменения могут затрагивать развитие и перспективного, и текуще-

**внешняя среда
бизнеса
является крайне
непредсказуемой
сложной системой,
которая развивается
по своим собственным
правилам**

го бизнеса компании. Фокус стратегии может быть смещен в другие более эффективные области исследования. Для оценки и отбора проектов и стратегий необходимо применять следующие методы [4]:

– оценка проекта (стратегии) как опциона, позволяющая не только выбрать один из нескольких вариантов стратегических решений, но и сделать выбор относительно времени его реализации, что обеспечивает компании дополнительную гибкость. Применение метода опционов при принятии стратегических решений может также повлиять на поведение менеджеров, избавив их от склонности недооценивать значение экспериментов и гибкости;

– оценка и отображение на карте результатов стратегических проектов по трем взаимосвязанным показателям: продолжительности реализации стратегии, степени стратегического риска, близости к текущему бизнесу. Группировка проектов и стратегий в зависимости от этих параметров позволяет с помощью карты наглядно представить степень стратегического риска реализации робастной стратегии в целом, учитывая рискованный характер долгосрочных и краткосрочных инновационных стратегий текущего бизнеса;

– создание внутреннего рынка. Стратегические решения об инвестициях зачастую принимаются исходя из нерыночных критериев. Для принятия решений на основе более объективных показателей, целесообразно создание внутреннего рынка;

– использование методов измерения производительности венчурного капитала. Помимо использования метода опционов для оценки инвестиций в стратегические инициативы, могут быть использованы методы оценки стратегических проектов с дифференциацией во времени. В частности, могут быть использованы венчурные подходы с оценкой таких параметров, как достижение сверх по сравнению с бизнес-планом, прогресс в развитии технологии, установление ключевых отношений с партнерами, создание талантов, одобрение рынком и т.п.

Модели робастных и классических стратегий: сравнительный анализ

Чтобы выявить различия методических подходов, используем модель стратегического управления

текущие стратегические направления бизнеса и их эффективность могут влиять на мониторинг и анализ внешней среды

**в современных
условиях менеджеры
не способны
формировать
стратегии
на основе
предсказания
будущего**

G. Jonson и K. Scholes [9], в которой выделены три базовых компонента классического стратегического менеджмента:

– стратегический анализ, включающий исследование и понимание стратегической позиции компании с точки зрения ее внешнего окружения, а также ресурсов, компетенций и целей самой организации. Данный компонент состоит из трех объектов анализа: внешняя среда; цели, намерения и ожидания стейкхолдеров; ресурсы, компетенции и способности компании;

– стратегический выбор, объединяющий определение возможных путей развития компании, оценку выделенных альтернатив и выбор стратегической альтернативы, наиболее пригодной для развития компании, исходя из целей, оценки текущей ситуации и перспектив. В данном компоненте содержатся база стратегического выбора, стратегические действия, а также оценки и ранжирование стратегий;

– реализация стратегии, которая связана с определением способов воплощения в жизнь стратегических решений и мероприятий, их осуществление и управление изменениями в организации. К данному компоненту относятся управление стратегическими изменениями, распределение ресурсов и контроль, а также организационная структура.

На рисунке 2 в виде схемы представлены изменения, которые претерпевают компоненты Модели стратегического управления в случае осуществления концепции робастных стратегий (см. рис. 2).

Основные отличия концепции робастных стратегий от классического методического подхода лежат в блоках стратегического анализа и стратегического выбора. Главным является то, что изменяется отношение к стратегическому планированию и предвидению будущего. Многие стратегические решения носят вероятностный характер, поэтому роль формального планирования, характерного для традиционного подхода, резко снижена [5].

Сторонники концепции робастных стратегий отказываются от предвидения, стратегического анализа и разработки стратегии, базирующихся на предсказании будущего по двум причинам. Первая причина связана с особенностями изменений внешней среды, которая является сложной, её изменения не линейны и трудно предсказуемы. Вторая – вызвана склонностью людей к шаблонному мышлению



Рис. 2. Модель стратегического управления, адаптированная к робастным стратегиям

и предсказанию будущего, аналогичного прошлому, исходя из сложившихся тенденций. И поскольку изменения не линейны, то эффективные ранее решения в новой ситуации могут привести к прямо противоположным результатам. По мнению авторов концепции робастных стратегий, в современных условиях менеджеры не способны формировать стратегии на основе предсказания будущего, поэтому следует отказаться от традиционного стратегического процесса, базирующегося на предсказаниях и прогнозах развития ситуации в перспективе. Следует также отметить отличия концепций в основных ориентирах и ценностях. Эффективность и четкий фокус стратегий, характерные для классического подхода, приносятся в жертву ради повышения надежности и уменьшения рисков. Стратегический выбор ориентирован на создание популяций стратегий, направленных на разные временные горизонты, которые позволяют компании

Отличия концепции робастных стратегий от классического подхода к стратегии

Классический подход к стратегии	Концепция робастных стратегий
Предвидение, ориентация на желаемое будущее	Отказ от предвидения, ориентация на мониторинг и исследования будущего, надежность результатов и снижение рисков
Реализация лучшей стратегической альтернативы и стратегии	Стратегия как комплекс нескольких одновременно реализуемых альтернатив и портфель экспериментальных проектов
Структурный и функциональный подход в менеджменте	Ситуационный и проектный подход в менеджменте

осуществлять одновременно несколько альтернатив, снижая тем самым риски, вызванные сложностью и неопределенностью среды, и повышая вероятность получения гарантированного выигрыша при любом развитии событий. При реализации подобного подхода, изменяется структура стратегии и методы стратегического выбора. В состав стратегии, наряду с проектами развития текущего бизнеса, включается набор экспериментальных исследовательских проектов. Причем этот портфель проектов динамичен: постоянно меняются стратегические инициативы и области исследования, а ресурсы перманентно перераспределяются между ними. То есть распределение ресурсов и инвестиций между проектами и стратегиями осуществляется на регулярной основе с учетом складывающейся ситуации. Подобное видение компании и ее стратегии характерны для современного ситуационного и проектного подхода к управлению организацией. Основные различия между концепцией робастных стратегий и классическим подходом представлены в *таблице 1*.

Практическая реализация робастных стратегий в компании Microsoft

Рассмотрим реализацию робастных стратегий на примере компании Microsoft в период с конца 80-х – начала 90-х гг. до настоящего времени. Следует отметить, что компания Microsoft была успешной в течение всего рассматриваемого периода. Стабильный рост наблюдался по основным финансовым показателям, увеличивалась рыночная стоимость компании: за период 1995 – 2011 гг. выручка выросла с 5937 млн \$ до 69943 млн \$; чистая

прибыль – с 1453 млн \$ до 23150 млн \$. Динамика основных финансовых показателей компании за этот же период представлена на рисунке 3.

Динамика котировок акций компании менее стабильная, но также отражает позитивную тенденцию (см. рис. 4).

Таким образом, в рассматриваемый период компания была не только финансово успешной, но и привлекательной для акционеров.

Можно выделить три периода в развитии компании: первый период – 1988 г. (начало использования концепции робастных стратегий при создании Windows), второй период – 1989–2000 гг. и третий период – 2001–2011 гг. Ситуация в компании и на рынке, основные решения Microsoft и достигнутые результаты в период с 1988 по 2011 гг. приведены в таблице 2.

В 1988 г. ситуация в Microsoft была довольно противоречива. С одной стороны, компания была лидером рынка со своей операционной системой MS DOS, с другой стороны, ситуация была крайне нестабильной: в связи с развитием технологий и повышенной

в соответствии с концепцией робастных стратегий компания Microsoft одновременно разрабатывала и выполняла проекты по всем пяти направлениям

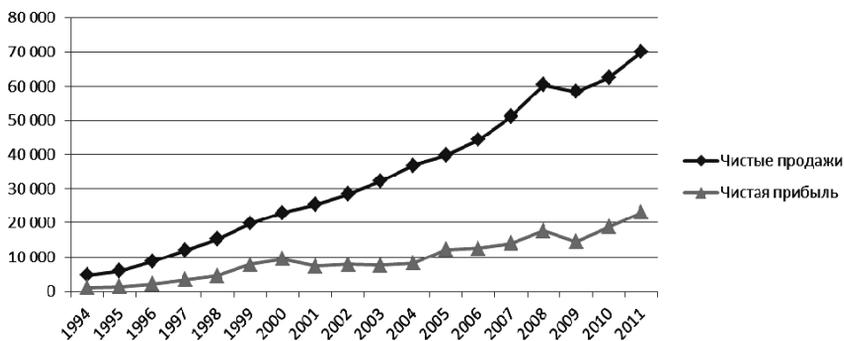


Рис. 3. Финансовые показатели компании Microsoft за период 1994–2011 гг. (в млн \$) [10]

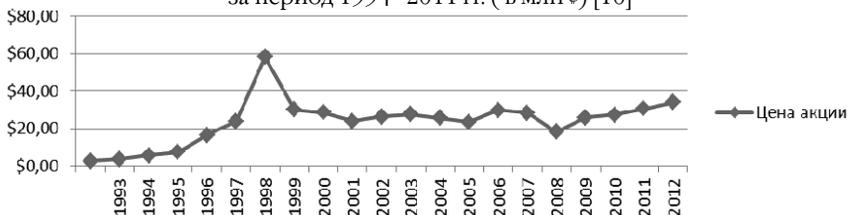


Рис. 4. Котировки акций компании Microsoft за период 1994 – 2011 гг. (в \$) [11]

Ситуация и основные решения компании Microsoft в 1988–2011 гг.

Временной период	Ситуация на начало периода	Основные решения	Результаты и комментарии
1988 г.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидирующие позиции на рынке операционных систем. 2. Устаревание основного продукта компании. 3. Попытка конкурентов создать операционную систему нового поколения. 4. Нестабильность текущей ситуации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дальнейшее улучшение текущей операционной системы и приложений. 2. Инвестиции в создание Windows. 3. Стратегические альянсы с IBM и Unix. 4. Адаптация приложений для Mac. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Максимальное снижение рисков. 2. Успех компании, связанный с созданием Windows и сильным отрывом от конкурентов. 3. Постепенный отказ от нерентабельных проектов, связанных с разработкой альтернативных операционных систем.
1989–2000 гг.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие новых технологий, ведущее к появлению новых возможностей и угроз, связанных с Интернетом. 2. Лидирующие позиции на рынках операционных систем и приложений. 3. Огромный финансовый потенциал. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дальнейшее улучшение текущей операционной системы и приложений. 2. Ставка на Интернет. Постоянное увеличение инвестиций в исследования и разработки, в том числе связанные с Интернетом. 3. Упор на создании интегрированных решений и упрощение интерфейса. 4. Коммуникации как новое направление бизнеса. 5. Стратегические альянсы и поглощение в различных областях деятельности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Успех Интернет-технологий. 2. Лидерство как на корпоративном, так и на потребительском рынке. 3. Создание сильного портфеля бизнесов. 4. Огромный финансовый потенциал для дальнейшего роста (За период 1994–1999 гг. выручка выросла в 4 раза, а прибыль – более, чем в 6 раз) [10].
2001–2011 гг.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Быстрый технологический прогресс. 2. Появление новых возможностей, связанных с «облачными» технологиями. 3. Лидирующие позиции на рынках операционных систем и приложений. 4. Огромный финансовый потенциал (чистые продажи – 19747 млн \$, чистая прибыль – 7785 млн \$) [10]. 5. Спад в экономике в 2009 г. 6. Появление нового агрессивного конкурента Apple. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дальнейшее улучшение текущей операционной системы и приложений. 2. Включение в бизнес-портфель цифрового телевидения, производства игровых приставок и программного обеспечения для мобильных устройств. 3. Акцент на «облачных» сервисах, на создании интегрированных решений, упрощении интерфейса и решениях для малого бизнеса. 4. Стратегические альянсы и поглощения в различных областях деятельности. 5. Постоянные инвестиции в новые технологии, в том числе «облачные». 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Безболезненное преодоление спада в экономике: постоянный рост финансовых показателей, несмотря на рецессию (рост выручки за период в 3 раза, а прибыли – в 2 раза) [10]. 2. Чистые продажи в 2011 г. составили 69943 млн \$, включая прибыль – 23150 млн \$ [10]. 3. Наиболее сильный бизнес портфель. 4. Сохранение лидерства на рынках операционных систем и приложений. 5. Рост по всем направлениям, включая операционные системы, приложения, телекоммуникации, компьютерные устройства и игровые приставки.

активностью конкурентов, компания рисковала в будущем потерять свое лидирующее положение. Рассматривалось несколько вариантов решений в данной ситуации [4]:

- продолжить усовершенствование текущей операционной системы DOS;
- заключить стратегический альянс с любым из конкурентов для совместной разработки операционной системы нового поколения;
- заняться созданием новой прорывной системы самостоятельно.

Каждое из этих решений в любом случае было связано с высокой степенью риска и непредсказуемостью реакции рынка и конкурентов. Дальнейшее улучшение DOS могло бы стать бессмысленным при появлении кардинально новых операционных систем у конкурентов. Самостоятельная разработка новой системы могла не принести положительных результатов. Что касается партнерских отношений, то невозможно было предугадать, какой именно стандарт в итоге победит, а, следовательно, с кем именно стоит вступать в альянс.

Поскольку главная цель компании в данный момент состояла в снижении риска из-за неопределенности развития ситуации в будущем, то компания приняла нетрадиционное для того времени стратегическое решение – одновременно осуществлять комплекс стратегических проектов: продолжить разработку старой операционной системы, инвестировать в создание Windows и заключить партнерские соглашения с основными конкурентами.

Таким образом, стратегия Microsoft представляла собой совокупность проектов развития текущего бизнеса и экспериментальных проектов, которые исследовали следующие возможные бизнес-альтернативные пути в области развития операционных систем: совершенствование DOS; разработка новой системы Windows; разработка OS/2 вместе с IBM; концентрация на программном обеспечении, поддерживаемом Mac; партнерство с Unix в развитии ее идей.

Парадоксальные действия компании Microsoft

При традиционном подходе стратегический выбор был бы сделан в пользу одной из пяти перечисленных альтернатив. В соответствии с концепцией робастных

следование робастной стратегии дало положительные результаты и сделало компанию беспорным лидером рынка

**стратегические
решения
об инвестициях
зачастую
принимаются
исходя из рыночных
критериев**

стратегий компания Microsoft одновременно разрабатывала и выполняла проекты по всем пяти направлениям. Поэтому действия компании с точки зрения традиций стратегического планирования считались парадоксальными. В то же время, исходя из принципов концепции робастных стратегий, действия компании совершенно логичны, поскольку ориентированы на повышение надежности и снижение риска.

С одной стороны, успех Windows может объясняться везением, но, с другой – какой бы формат ни победил, компания все равно оказалась бы в выигрыше. Успех OS/2 или Unix делал бы компанию соавтором новой операционной системы, победа проекта Mac выводила бы компанию с рынка операционных систем, но укрепляла бы позицию Microsoft в сфере приложений. А если бы все новые стандарты оказались невостребованными рынком, компания смогла бы повысить свою рыночную долю благодаря новой версии DOS.

Следование робастной стратегии дало положительные результаты и сделало компанию бесспорным лидером рынка. И в последующие периоды компания стала придерживаться нового подхода к принятию стратегических решений и формированию стратегий. Компания Microsoft год за годом продолжала совершенствовать свою операционную систему Windows и собственный базовый набор приложений Microsoft Office, параллельно инвестируя средства в разработку большинства новых технологий, зачастую выходящих за пределы основной области бизнеса. Стоит заметить, что в отличие от 1988 г., в последующие периоды компания обладала достаточным финансовым потенциалом, что сильно облегчало инвестиции в новые параллельно выполняемые проекты.

В 1990-е гг. основным приоритетом компании стал интернет. Также значительные средства вкладывались в упрощение интерфейса операционных систем и приложений, в создание интегрированных решений. Помимо операционных систем и приложений, бизнес развивался в сферу коммуникаций, компания занималась созданием и продвижением проводных и беспроводных сетей, создавала стратегические альянсы в данной области [10].

С начала 2000-х гг. и до настоящего времени стратегические ориентиры и траектория технологического развития компании сильно не изменились. Бизнес-портфель проектов пополнили цифровое телеви-

дение, приставки Xbox, операционные системы для мобильных устройств и специальные корпоративные решения, ориентированные на малый и средний бизнес. Кроме того, в компании выделилось новое приоритетное направление – «облачные» технологии и услуги, позволяющие переносить существенную часть информации и процессов в Интернет, высвобождая тем самым, ресурсы компьютера [10].

Исходя из анализа теоретических положений и практических аспектов реализации концепции робастных адаптивных стратегий, выявлены особенности методического подхода, заключающиеся в отличии подхода к формированию и реализации стратегий от традиционного.

Наиболее существенные различия касаются целей и приоритетов развития компании (ориентация на надежность и снижение рисков), стратегического анализа (ориентация на мониторинг, долгосрочные эксперименты и исследования внешней среды), стратегического выбора (формирование и реализация популяции долгосрочных и краткосрочных стратегий в виде портфеля экспериментальных проектов исследования новых областей и проектов развития текущего бизнеса), реализации стратегий (постоянный пересмотр структуры проектов и перераспределение ресурсов).

Анализ основных решений компании Microsoft показал, что компания придерживалась данного подхода в течение всего рассматриваемого периода. При этом компания добилась значительных финансовых результатов и роста рыночной капитализации.

Выводы

Следование робастным стратегиям позволяет компаниям, оперирующим в окружении, связанном с высокой степенью сложности и динамизма, достигать устойчивости конкурентного преимущества. В то же время стоит отметить, что рассмотренный концептуальный подход к стратегиям не является общепризнанной альтернативой классического методического подхода. Дальнейшие исследования целесообразно направить на изучение и сравнительный анализ особенностей других концептуальных подходов, а также передового опыта реализации стратегий высокотехнологичными компаниями.

**основные отличия
концепции робастных
стратегий
от классического
методического
подхода
лежат в блоках
стратегического
анализа
и стратегического
выбора**

Литература

1. Кортни Х., Керкленд Дж., Вигери П. Стратегия в условиях неопределенности // Вестник McKinsey. – 2002. – № 2. – С. 68 – 81.
2. Линдгрэн Матс, Бандхольд Ханс. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. Пер. с англ. – М.: Олимп бизнес, 2009.
3. Тис Д., Пизано Г., Шуэн Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Сер.8 «Менеджмент». – 2003.– Вып. 4 (№ 32). – С. 133 – 185.
4. Beinhocker E. D., (1999) Robust Adaptive Strategy. Sloan Management Review, Spring.
5. Kaplan S. & Beinhocker E. D (2003) The Real Value of Strategic Planning, Sloan Management Review, Winter.
6. Doz Yves, (2008) Fast strategy: how strategic agility will help you to stay ahead of the game. Pearson Education Limited.
7. Doz Yves and Mikko Kosonen (2008) How agile is your strategy process? Strategy Magazine, Issue 15 March 2008.
8. Burgelman R. A. and Grove A. S. (2007) Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos—Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity, Strategic Management Journal, 28: 965–979.
9. Jonson G., Scholes K. (2000). Exploring Corporate Strategy, 5-th ed. Prentice Hall, Europe.
10. Ежегодные отчеты Microsoft с 1994 по 2010 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.microsoft.com/investor/AnnualReports/default.aspx>.
11. Биржевые котировки NASDAQ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nasdaq.com/symbol/msft/interactive-chart>.

pn

Alexey A. Zbmykhov

*Postgraduate Student, Scientific Research Institute Institute –
Higher School of Economics, Moscow*

Robust adaptive strategies: the Microsoft company experience

Abstract

The article presents the current approaches to strategic management. Describes the concept of robust adaptive strategies as a new approach to strategies in the face of uncertainty and dynamism of the environment. Analyzed practical information on the use of robust adaptive strategies in the world-famous company Microsoft.

Keywords: strategic management, uncertainty, robust strategies, project, Microsoft