

Тигран Арутюнян

ЧТО ВАМ ДЕЛАТЬ СО СТРАТЕГИЕЙ?



Руководство
по стратегическому
развитию компании

Тигран Арутюнян
Что вам делать со стратегией?
Руководство по стратегическому
развитию компании

Отзывы о книге

Это нужная и желанная книга. Я был среди тех, кто на протяжении ряда лет уговаривал автора, блестящего консультанта-практика и преподавателя, ее написать. И это случилось! Создано подробное, поэтапное и практическое пособие по разработке стратегии компании. И одновременно по грамотному стратегическому консалтингу. Причем написанное простым и образным языком, с примерами и юмором.

Чем эта книга отличается от других книг по стратегии? Если сказать коротко – всем. Российских книг по стратегии с таким уровнем системности, яркой образности, в такой степени учитывающих российскую практику и особенности российского мышления, сегодня на рынке просто больше нет. Она нужна инновационному бизнесу. Ее ждут слушатели топ-программ ИБДА Президентской академии и других бизнес-школ страны.

*Сергей Павлович Мясоедов, проректор РАНХиГС при
Президенте РФ,*

декан ИБДА РАНХиГС, президент Российской ассоциации

бизнес-образования, доктор соц. наук, профессор

Во время учебы в ИБДА на программе Executive MBA я прочитал массу литературы по стратегическому менеджменту. На мой взгляд, эта книга – лучшее из всего, что я читал на эту тему, особенно с точки зрения комплексности и практичности изложения.

Я общаюсь со многими менеджерами. И могу сказать, что руководителей часто пугает необходимость проведения стратегических сессий и вообще групповой работы. Книга очень аргументированно доказывает такую необходимость. А еще я

заметил, что менеджеры не видят вызовов и трендов контекста, в котором мы находимся. Ценность книги в том, что она объясняет: весь процесс работы над стратегией строится в постоянной привязке к вызовам внешней среды. А на вызовы надо отвечать!

Еще мне понравилось в книге то, что это не пересказ иностранных источников, а информация из первых рук, отражающая опыт российских компаний.

Уверен, книга станет отличным подспорьем для многих предпринимателей и менеджеров.

Виктор Николаевич Баранов, генеральный директор

Московской международной товарно-энергетической биржи,

президент Союза независимых производителей газа

Эта книга – настоящее пособие для Чемпионов! Доступно, стильно, емко и глубоко о непростых вопросах управления изменениями в организации. В книге нет «академического нафталина», она наполнена духом практик из реальной консалтинговой жизни, креативных семинаров с реальными организациями, командной работы реальных людей. Все практично, хорошо структурировано, взаимосвязано и поддержано лучшими концепциями современного менеджмента. Да, это тот продукт, который хочется потребить.

А еще эта книга о Гармонии, о том, как к ней стремиться.

В своей работе в качестве генерального директора нефтеперерабатывающего завода мне довелось использовать на практике стратегический гексагон Тиграна Арутюняна. Могу сказать, что это работает – трансформирует организацию и улучшает ее результаты.

Уверен, для многих деловых людей, предпринимателей и руководителей компаний в России книга «Что вам делать

со стратегией?» станет настоящим путеводителем в бизнесе.

Игорь Геннадьевич Кузьмин, заместитель директора

*департамента развития совместных проектов
по нефтепереработке*

*и нефтегазохимии НК «Роснефть», управляющий директор
СП ROG НК «Роснефть» (Германия)*

От автора

Моим учителям – слушателям и клиентам

Эта книга про успех. Успех, связанный с постоянным развитием своего бизнеса и самого себя. Я преподаю успешным бизнесменам, топ-менеджерам и уже много лет работаю с лучшими компаниями из разных отраслей как консультант по управлению. Все эти годы я часто слышал один и тот же вопрос: «Почему вы до сих пор не написали книгу? Вы очень хорошо все объясняете. Ваш материал отлично структурирован. У вас нет никаких секретов, вы рассказываете нам все, что знаете сами, приводите примеры из жизни. Почему?!»

Любой серьезный продукт должен «вызреть». И я начал писать только после того, как это ощущение пришло. И знаете, с чего я начал? Я собрал и структурировал все вопросы по стратегическому развитию компании, которые мне задавали на протяжении многих лет. Нужна ли вообще стратегия с учетом того, как быстро меняется среда бизнеса? Кто принимает участие в стратегическом процессе? На какой период разрабатывать стратегию? Какова роль основателя/собственника в разработке стратегии? Как узнать, что выбранная стратегия является правильной? Какие инструменты использовать? Как строится алгоритм работы над стратегией? Как ее реализовать? Почему это не получается? В книге я отвечаю на эти вопросы и воспроизвожу процесс развития компании на основе стратегии. Так, как это происходит в реальной российской жизни с реальными организациями.

Эта книга не «для всех». В первую очередь ее должны прочесть основатели/собственники бизнесов; руководители, особенно топ-уровня; слушатели программ MBA и Executive MBA; консультанты по управлению. При этом если книга заинтересует преподавателей

или студентов экономических вузов и бизнес-школ или читателей, которые хотят разобраться в практических вопросах управления, я буду только рад!

Я не исследователь, не ученый. Я практик! А практика вряд ли возможна без тех, для кого я живу. Это мои уважаемые и любимые слушатели и клиенты. Выражаю благодарность всем, кто еще на этапе создания рукописи любезно согласился выступить рецензентом и высказал ценные замечания по содержанию, композиции и стилю книги.

Это Анисимов Юрий, Арутюнян Артем, Арутюнян Лусине, Васин Юрий, Дубинкин Александр, Дутко Олег, Золотов Максим, Казаров Армен, Ковальцева Наталия, Косоусова Ксения, Костромин Сергей, Кронгауз Леонид, Мамонтов Вадим, Мехдиева Ирада, Мясоедов Сергей, Румянцева Екатерина, Самохина Ольга, Ишии Сеитаро (Ishii Seitaro), Сеферян Ашот, Франко Олег.

Особая благодарность – Косоусовой Марине. Без ее поддержки и участия эта книга вряд ли появилась бы на свет.

Успеха вам!

Тигран Арутюнян

Пролог

Никогда не разговаривайте с консультантами

Однажды весной, в час небывало жаркого заката, в Москве, на Патриарших прудах, появились два гражданина. Первый из них, одетый в летний серый костюм, был высокого роста, подтянут, седоват, а на хорошо выбритом лице его помещались элегантные очки в золотой оправе. Второй – плечистый, рыжеватый, вихрастый молодой человек – был в поло, белых брюках и белых мокасинах.

Первый был не кто иной, как Виктор Николаевич Скрябин, известный бизнесмен, председатель отраслевой профессиональной ассоциации. А молодой его спутник – Вадим Юрьевич Морозов, предприниматель, основатель и CEO передовой IT-компании VCM Technologies. Скрябин являлся учредителем компании Вадима.

Да, следует отметить первую странность этого майского вечера. Во всей аллее, параллельной Малой Бронной улице, не оказалось ни одного человека. В тот час, когда уж, кажется, и сил не было дышать, когда солнце, раскалив Москву, в сухом тумане валилось куда-то за Садовое кольцо, – никто не пришел под липы, никто не сел на скамейку, пуста была аллея.

Спутники сели на скамейку и начали разговор. Речь, как впоследствии выяснилось, шла о стратегическом управлении. Дело в том, что Виктор Николаевич поручил Вадиму подготовить предложения по развитию бизнеса. Вадим предложения подготовил. Виктору Николаевичу они не понравились. По мнению Скрябина, предложения надо было писать заново. И вот теперь бизнесмен читал нечто вроде лекции по управлению, с тем чтобы подчеркнуть основную ошибку менеджера.

Надо заметить, что бизнесмен был человеком начитанным и очень умело указывал в своей речи на труды классиков менеджмента, при этом обильно приправляя свою речь не совсем

нормативной лексикой. Менеджер внимательно слушал Виктора Николаевича, уставив на него свои карие глаза.

Баритон Скрябина разносился по пустынной аллее, и по мере того как Виктор Николаевич забирался в дебри, в которые может забираться, не рискуя свернуть себе шею, лишь очень образованный человек, менеджер узнавал все больше и больше интересного и полезного и про SWOT-анализ, и про модели Портера и Ансоффа, и даже про менее известных Трейси и Виссема.

И вот как раз в то время, когда Виктор Николаевич рассказывал менеджеру про стратегическую архитектуру Хамела и Прахалада, комментируя в том духе, что «это полное фуффло», на аллее показался человек.

Росту он был выше среднего. Одет в футболку с огромным изображением тигра, драные джинсы и красные мокасины. Небритый. Брюнет. На плече – сумка для ноутбука. «Серфер», – подумал Вадим, глядя на сумку незнакомца.

Пройдя мимо скамьи, на которой помещались оба партнера, незнакомец покосился на них, остановился и вдруг уселся на соседней скамейке, в двух шагах от приятелей.

– Ты, Вадим, – говорил Скрябин, – очень хорошо и красиво пишешь про стратегический vision. Но соль-то в том, что всё это – придумки профессоров бизнес-школ. Им же надо деньги зарабатывать... А еще этим, консультантам... – Скрябин опять перешел на ненормативную лексику.

И именно в этот момент Скрябину пришлось прервать свою речь, потому что незнакомец вдруг поднялся и направился к бизнесменам.

Те поглядели на него с удивлением.

– Извините меня, пожалуйста, – заговорил подошедший, – что я, не будучи знаком, позволяю себе... но предмет вашей ученой беседы настолько интересен, что...

Необходимо добавить, что на Вадима незнакомец с первых же слов произвел отвратительное впечатление, а Скрябину скорее

понравился, то есть не то чтобы понравился, а... как бы выразиться... заинтересовал, что ли.

– Разрешите мне присесть? – вежливо спросил незнакомец, и приятели как-то невольно раздвинулись; незнакомец ловко устроился между ними и тотчас вступил в разговор.

– Если я не ослышался, вы говорили, что стратегический менеджмент компании на фиг не нужен? – спросил иностранец, обращая к Скрябину свой левый глаз.

– Нет, вы не ослышались, – учтиво ответил Скрябин, – именно это я и говорил.

– Не представляете, сколько раз мне приходилось слышать эту фразу! – воскликнул незнакомец.

«А какого черта ему надо?» – подумал Морозов и нахмурился.

– А вы соглашались с этим? – осведомился неизвестный, повернувшись вправо к Морозову.

– Приходится, – подтвердил тот.

– Супер! – воскликнул непрошенный собеседник и, почему-то оглянувшись и приглушив свой низкий голос, сказал: – Простите мою навязчивость, но я так понял, что вы, помимо всего прочего, вообще не верите в стратегический менеджмент? – он сделал большие глаза и прибавил: – Честное слово, я никому не скажу.

– Да, мы не верим в стратегический менеджмент, – чуть улыбнувшись удивлению незнакомца, ответил Скрябин.

Неизвестный между тем продолжал:

– Но вот какой вопрос меня беспокоит: если стратегического менеджмента нет, нет никаких закономерностей, то, спрашивается, кто же управляет жизнью человеческой и всем вообще порядком на земле?

– Сам человек и управляет, – поспешил сердито ответить Морозов на этот, признаться, не очень ясный вопрос.

– Виноват, – мягко отозвался неизвестный, – для того чтобы управлять, нужно, как-никак, иметь точный план на некоторый хоть сколько-нибудь приличный срок. Позвольте же вас спросить: как

может управлять человек, если он не только лишен возможности составить какой-нибудь план хотя бы на смехотворно короткий срок, ну, лет, скажем, в тысячу, но не может ручаться даже за свой собственный завтрашний день? И в самом деле, – тут неизвестный повернулся к Скрябину, – вообразите, что вы, например, начнете управлять, распоряжаться и другими, и собою, вообще, так сказать, входить во вкус, и вдруг... кхе... кхе... кризис... – тут незнакомец сладко усмехнулся, как будто мысль о кризисе доставила ему удовольствие, – да, кризис, – жмурясь, как кот, повторил он звучное слово, – и вот ваше управление закончилось! Ничья судьба, кроме собственной, вас более не интересует. Сотрудники вам начинают лгать, вы, чуя неладное, бросаетесь в бизнес-школу, затем к консультантам, а бывает, и к так называемым тренерам. Как первое и второе, так и третье – совершенно бессмысленно, вы сами понимаете. И все это кончается трагически... Неужели вы скажете, что это вы сами собою управляли так? Не правильнее ли думать, что управился с вами кто-то совсем другой? – и здесь незнакомец рассмеялся странным смешком.

– Вы, коллеги, я так понимаю, не курите? – неожиданно обратился к приятелям неизвестный, – не возражаете, я закурю?

Портсигар незнакомца как-то не вязался с его кэжуал-нарядом. Он был большой, металлический. На крышке сверкнула стилизованная под руну «Тир» большая буква Т. «Шаман, что ли?» – подумал Морозов...

Тут незнакомец опять заговорил:

– Да, в бизнесе бывают проблемы, но это еще полбеда. Плохо то, что иногда проблемы случаются внезапно, вот в чем фокус! Иногда не знаешь, что случится даже сегодня вечером.

«Какая-то нелепая постановка вопроса...» – помыслил Скрябин и возразил:

– Ну, здесь уж преувеличение. Сегодняшний вечер мне известен более или менее точно. Само собой разумеется, что если на Бронной мне свалится на голову кирпич...

– Кирпич ни с того ни с сего, – внушительно перебил неизвестный, – никому и никогда на голову не свалится. В частности же, уверяю вас, вам он ни в коем случае не угрожает. Вашему бизнесу угрожает совсем другое.

– Может быть, вы знаете, что именно, и скажете мне? – с совершенно естественной иронией осведомился Скрябин, вовлекаясь в этот действительно нелепый разговор.

– Охотно, – отозвался незнакомец. Он смерил Скрябина взглядом, как будто собирался сшить ему костюм, сквозь зубы пробормотал что-то вроде: «Бизнесу лет... Сотрудников... Раз, два... Расширение, скорее всего... три, четыре... Куча симптомов старения... Стратегии нет... пять, шесть... вечер – семь...» – и громко и радостно объявил: – В ближайшее время вас неожиданно обгонит конкурент!

Морозов вытаращил глаза на неизвестного, а Скрябин спросил, криво усмехнувшись:

– А кто именно? Американцы? Или, может, китайцы?

– Нет, это сделает российская компания. Компания «Аннушка LLC».

– Что, эти? – возмущился Скрябин. – Они же в гараже сидят. И они вообще нам не конкуренты.

– Еще какие конкуренты, – твердо возразил незнакомец.

– Это почему?

– Потому, – ответил иностранец и, прищурившись, поглядел в небо, где, предчувствуя вечернюю прохладу, бесшумно чертили черные птицы, – что «Аннушка LLC» уже практически закончила писать новый софт. И не только писать, но и тестировать. Так что...

Тут, как и следовало ожидать, под липами воцарилось безмолвие. Молчание нарушил незнакомец.

– Извините меня, что я в пылу нашего спора забыл представиться. Вот моя карточка, паспорт и приглашение приехать в Москву для консультации, – проговорил неизвестный, проницательно глядя на обоих бизнесменов. Морозов успел

разглядеть на карточке напечатанное слово «профессор» и начальную букву имени – «Т».

– Вы в качестве консультанта приглашены к нам, Профессор? – спросил Скрыбин.

– Да, консультантом.

– А у вас какая специальность? – осведомился Скрыбин.

– Я – специалист по магии.

«На тебе!» – стукнуло в голову у Виктора Николаевича.

– И... и вас по этой специальности пригласили к нам? – заикнувшись, спросил он.

– Да нет, это шутка, – рассмеялся Профессор и пояснил: – Тут одной известной компании требуется новый импульс в развитии. Так вот они хотят, чтобы я им помог. Я один из немногих в мире специалистов.

И опять крайне удивились и бизнесмен, и менеджер, а Профессор поманил обоих к себе и, когда они наклонились к нему, прошептал:

– Имейте в виду, что стратегический менеджмент работает.

– Видите ли, Профессор, – принужденно улыбнувшись, отозвался Скрыбин, – мы уважаем ваши большие знания, но сами по этому вопросу придерживаемся другой точки зрения.

– А не надо никаких точек зрения! – ответил странный Профессор. – Просто он работает, и больше ничего.

– Но требуется же, блин, какое-нибудь доказательство... – начал Скрыбин.

– И доказательств никаких не требуется, – ответил Профессор и заговорил негромко: – Все просто: надо взять и попробовать...

Стратегия: за и против, почему, для чего?

Для чего организации стратегия?

Какие аргументы можно привести «за» и «против»?

Чем обосновано стратегическое управление с точки зрения внутренней и внешней среды организации?

Начало проекта

– Все просто: надо взять и попробовать, – сказал Консультант. Они вместе со Скрябиным и Морозовым сидели в офисе компании VSM Technologies. Следует отметить, что во внешности Консультанта произошли разительные перемены. Он был гладко выбрит, одет в костюм и галстук, даже запонки. – Спасибо, что нашли возможность продолжить наш разговор. Что будем обсуждать?

– Профессор, вот Вы говорите про стратегическое управление, – начал Скрябин. – Вы видите, у меня прекрасное бизнес-образование, я прочел массу книг по стратегическому управлению. Мы даже кое-какие вещи с тем или иным успехом пробовали делать. При этом меня не покидает ощущение, что все это страшно далеко от жизни. Тем более нашей, российской. И я прямо здесь могу привести вам массу аргументов против необходимости серьезных занятий стратегическим управлением.

– Я тоже! – воскликнул Консультант. В руках у него появился планшетник. – Чуть позже я предоставлю вам, коллеги, большой структурированный список всевозможных аргументов против стратегического управления. А сейчас позвольте привести выжимку. Итак, начнем! – и Консультант начал говорить и показывать.

Нужна ли организации стратегия? Аргументы «против»

«Адвокат дьявола» – в современном языке этот термин часто употребляется для обозначения людей, защищающих позицию, которой сами не обязательно придерживаются. Иногда они делают это просто для того, чтобы поспорить, иногда для того, чтобы выявить возможные логические недочеты собственной позиции или попытаться доказать свою правоту «от противного».

Википедия

Так нужна организации стратегия или нет? Иногда очень полезно стать «адвокатом дьявола» и посмотреть на вопрос с противоположной точки зрения. Я попробовал систематизировать ключевые вопросы и сомнения, связанные со стратегическим управлением. И вот что получилось.

Стратегический менеджмент организации не нужен. И вот почему:

1. Внешняя среда бизнеса меняется слишком быстро. Стало общим местом говорить о ее непредсказуемости и «турбулентности». В таких условиях планирование на сколько-нибудь долгий период теряет смысл. Жизнь просто уйдет вперед, пока мы будем думать о будущем.

2. Сюда можно добавить пресловутую «российскую специфику». Политическая, экономическая, правовая ситуация в России меняется еще быстрее, чем в глобальном окружении. Так что тут не до стратегии...

3. А еще у нас все решает административный ресурс. Так что надо не стратегией заниматься, а правильно «заносить».

4. Стратегическое управление основывается на прогнозах рынка, на осознании трендов... При этом все прогнозы гроша ломаного не стоят – за несколько месяцев до последнего кризиса аналитики бодро прогнозировали рост индексов ведущих бирж и т. п.

5. Какая стратегия в кризис?! Тут крутиться надо!

6. Стратегическое управление – удел топ-менеджмента. Не надо привлекать к стратегическому процессу уборщиц! Однако топ-менеджмент может разрабатывать какие угодно красивые стратегии. Они потом не внедряются, поскольку внедрять стратегию должен средний менеджмент (ленивые дармоеды). А средний менеджмент заинтересован только в решении краткосрочных задач (бонусы платятся за результат) да в пьянках в пятницу вечером. Мало того, когда их привлекаешь к работе над стратегией, они задирают нос и начинают требовать себе большего.

7. А еще стратегии могут воспротивиться «старожилы», носители технологических компетенций, которые боятся перемен.

8. Уровень развития наших менеджеров слишком низок, чтобы всерьез заниматься стратегическим управлением.

9. Попытки построить стратегию компании часто заканчиваются скандалом и разборками среди собственников либо между собственниками и топ-менеджерами.

10. К разработке стратегических планов часто привлекают внешних консультантов. Консультанты делают свое дело и уходят, а стратегия ложится на полку. Ведь внешний специалист никак не заинтересован в реализации этой стратегии и не несет ответственности за результаты своего труда.

11. Наши бизнесы пока слишком молодые (и по времени существования, и с точки зрения фазы жизненного цикла), чтобы всерьез заниматься стратегическим управлением.

12. Наши бизнесы очень лидер-центрированные. Какая на фиг стратегия, если все в компании решает один человек – Основатель

(он же Генеральный директор, Президент, Лидер и вообще Всея Руси). А у Основателя планы меняются каждый день и вообще в голове пляшет зайчик...

13. Возможно, многотомная стратегия нужна большим публичным компаниям, чтобы пустить пыль в глаза акционерам-миноритариям. Среднему же бизнесу, а уж тем более малому, стратегия не нужна вообще – сядем с собственниками и все решим.

14. Мои сотрудники жалуются, что не знают приоритетов компании: я как основатель, видите ли, не показал будущее компании хотя бы на пять лет вперед. Чушь собачья! Знают они все, просто работать не хотят, вот и ищут отмазки. И прикрываются стратегией.

15. А мы вообще монополисты на своем рынке и админресурс нехилый имеем. Зачем нам маркетинговая стратегия?! Так и так все клиенты наши...

16. Чтобы построить хорошую стратегию, надо вовлечь сотрудников. Чтобы вовлечь сотрудников, надо их обучить. А у нас на это нет ни времени, ни средств. Да и учить их особо не хочется – обучатся и уйдут к конкурентам. Или больше денег потребуют.

17. В природе куча компаний, у которых никакой стратегии нет, а между тем они успешно развиваются.

18. На тему стратегического управления написана масса книг, и все очень толстые, а вот примеров успешно реализованных стратегий практически не существует...

Вот так, коллеги... Список этот, как вы понимаете, можно продолжать до бесконечности. Я вынес сюда лишь основные возражения. Попробуйте сами опровергнуть эти тезисы!

Нужна ли организации стратегия? Аргументы «за»

Смерть никого не предупреждает о своих планах. То, что ты задумал сегодня, – делай сегодня.

Эм Си Хаммер, музыкант

В предыдущей главе мы попробовали стать «адвокатами дьявола» и рассмотрели аргументы против стратегического менеджмента. При этом приводились вопросы и возражения, которые можно услышать на занятиях в бизнес-школе и в реальной жизни. У нас получилось 18 аргументов «против». Попробуем перефразировать их так, чтобы они звучали «за».

Поехали!

1. Внешняя среда бизнеса меняется слишком быстро. Стало общим местом говорить о ее непредсказуемости и «турбулентности». Именно в таких условиях стратегический менеджмент особенно важен, поскольку «приучает» компанию постоянно отслеживать происходящие изменения, реагировать на них, а еще лучше – упреждать или инициировать.

2. Да, жизнь в России более непредсказуема, чем «в среднем». Тем более компания должна научиться постоянно держать руку на пульсе и реагировать на изменения либо инициировать их.

3. Административный ресурс никто не отменял. И «заносить», к сожалению, приходится... Вопрос в том, насколько компания конкурентоспособна при прочих равных («заносят» многие). А конкурентоспособность напрямую связана с наличием четкого стратегического курса. Ведь во многом стратегия компании – это то, как она конкурирует.

4. Стратегическое управление – не долгосрочные прогнозы рынка! Действительно, прогнозы редко когда сбываются. Задача менеджмента не прогнозировать, а предугадывать тенденции. Смотреть не назад (как часто делают аналитики), а вперед: завтрашние клиенты, завтрашние рынки, завтрашние возможности.

5. Кризис – лучшее время для разработки стратегии! На одном из занятий слушатели озвучили очень ценную мысль: в кризис мы точно так же следуем шагам стратегического процесса, просто крутимся быстрее. А в кризис роль четкой стратегии с точки зрения сплочения, интеграции всех сотрудников компании сложно переоценить.

6. Вопрос, кого именно привлекать к разработке стратегии, стоит отдельного серьезного разговора. Иногда не грех привлечь и уборщиц. Что касается среднего менеджмента – именно ему внедрять стратегию компании. Средний менеджмент – это «соль земли», так что без него не обойтись! Организация, в которой выстроен нормальный стратегический процесс, четко представляет, кого и к каким элементам стратегического процесса надо привлекать. По своему опыту могу сказать, что компании овладевают этим навыком довольно быстро.

7. «Старожилы», носители технологических компетенций, могут привнести много полезного в процесс разработки стратегии. Да, они боятся перемен. Но это и есть обязанность топ-менеджмента – показать необходимость перемен, а также блага, которые нормальный стратегический процесс может дать всем группам носителей целей в компании.

8. Нормальный стратегический процесс – прекрасный инструмент для повышения квалификации менеджеров, отличный вариант «обучения действием».

9. Если не заниматься стратегией, вероятность скандалов и разборок между собственниками либо собственниками и топ-менеджерами резко возрастает. Мало того, если упустить момент,

когда этим надо срочно заняться, может стать уже поздно. Вообще же четкая картинка будущего, на которой видны интересы всех групп, в первую очередь собственников и топов, является отличным фундаментом для достижения взаимных договоренностей.

10. Стратегический процесс, как и ряд других процессов развития организации, – это вроде исполнения супружеского долга. Его нельзя отдавать на аутсорсинг! Да, можно и нужно привлекать внешних консультантов. Но принципиально, что стратегию компания вырабатывает и внедряет сама! Хороший консультант лишь обеспечивает процесс методологически и технологически, а также, что очень важно, привносит позицию внешнего, неангажированного наблюдателя.

11. Безусловно, российский бизнес пока слишком молод (и по времени существования, и с точки зрения фазы жизненного цикла). Безусловно, институциональный, серьезный стратегический процесс нужен далеко не во всех компаниях. При этом владение методиками стратегического управления дает менеджменту возможность выбирать инструменты, соответствующие стадии развития организации.

12. Да, наши бизнесы очень лидер-центрированные. Да, у основателей (топов) в голове пляшет зайчик (иначе, кстати, они не стали бы основателями бизнеса, и об том не стоит забывать). Хорошая стратегия позволяет привести столь необходимую упорядоченность, сблизить позиции, точки зрения, видение основателя с представлениями сотрудников и менеджеров.

13. Многотомные стратегии не нужны никому – ни публичным компаниям, ни уж тем более малому и среднему бизнесу. Жизнь действительно меняется очень быстро! И отделы «стратегического развития» зачастую представляют собой бюрократические структуры, проедающие деньги организации. И опять мы затрагиваем тему, что и в каком объеме необходимо каждой конкретной компании. Что же касается того, чтобы «сесть собственниками и все решить», все же лучше делать это, используя

инструментарий и технологии, а не «на коленке». Хотя иногда можно и так.

14. Конечно, слово «стратегия» затаскано. Конечно, зачастую, произнося слово «стратегия», сотрудники имеют в виду что-то совсем другое. Тем более – хороший повод сесть и разобраться! Как говорил Рене Декарт, «верно определяйте слова, и вы освободите мир от половины недоразумений». А недоразумения действительно есть! Сотрудники произносят слово «стратегия», основатель начинает беситься, начинается полемика... Чем полемизировать, лучше договориться о терминах, а потом все планомерно внедрять!

15. Если клиенты приходят к вам исключительно благодаря админресурсу или если вы монополист, непонятно, почему вы все еще читаете этот текст. Но подумайте: действительно ли у вас нет конкурентов? А кто вообще ваш клиент? И что он у вас покупает? И чем это можно заменить? А что представляет собой ваш рынок? И что будет, если вас и вашего бизнеса не будет?

16. В девяностые годы был рекламный ролик, в котором один из персонажей говорил: «Кормить надо лучше, тогда и не будут улетать». Я не про то, чтобы платить обученным сотрудникам больше. Если компания учит сотрудников и при этом не учится, не развивается сама, естественно, возникнет дисгармония. Еще раз, вопрос не в том, чтобы платить обученным работникам больше! Но они должны чувствовать себя комфортно в организационном контексте. Это комплексный вопрос. Здесь очень важно следовать принципу «делай то, что проповедуешь». Иметь систему ценностей, не просто декларируемую, но действующую. Что же касается средств на обучение сотрудников – повторю, стратегический процесс – это прекрасная возможность «обучения действием». Нормальный бизнес всегда изыщет средства для адекватных инвестиций в развитие сотрудников и менеджеров.

17. А вы уверены, что у успешных компаний нет стратегий? Почему вы так решили? И что вы вкладываете в понятие «стратегия»? Многолетний труд? Почитайте биографии великих

предпринимателей и менеджеров – увидите! Стратегия, как минимум на уровне видения и ценностей, была у всех!

18. Книги по стратегическому менеджменту – это отдельная песня. Действительно, большинство из них читать невозможно. При этом наука стратегического управления (да простит читатель столь пафосный оборот) предоставляет обширный инструментарий концепций, методик и подходов. Просто используйте его. За вас этого никто не сделает.

Уважаемые коллеги! Уверен, у вас осталась масса вопросов. Темы, которые мы с вами затронули, очень глубоки. Так что начнем раскрывать их дальше...

Необходимость стратегии глазами консультанта

– Восемнадцать пунктов «против» и столько же «за» – немало. А все же можете ли вы как консультант-практик в двух словах обосновать необходимость разработки стратегии? Очень коротко? – спросил Вадим Морозов.

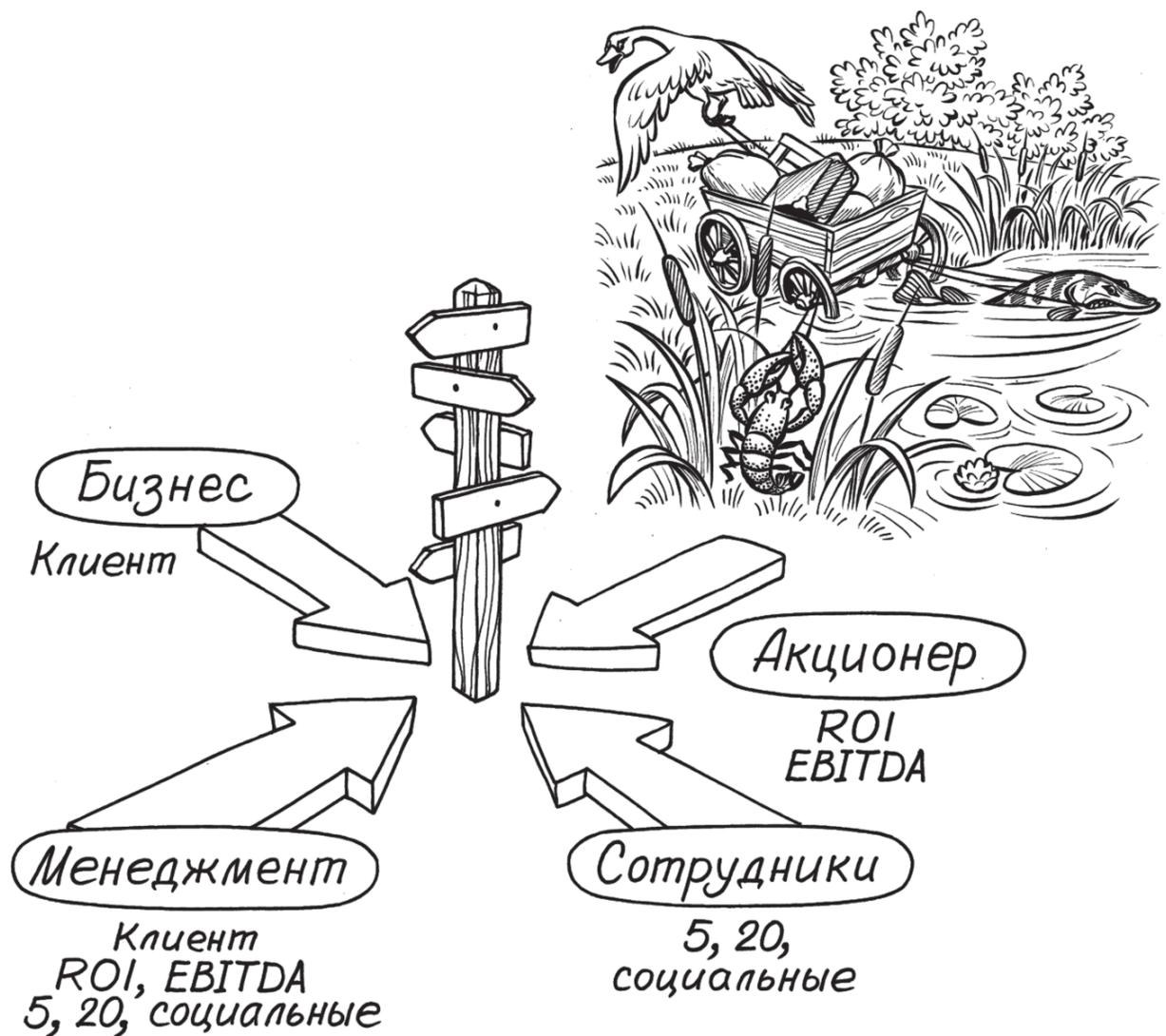
– С большим удовольствием! – ответил Консультант. – И именно как практик я скажу следующее.

Есть по меньшей мере два серьезных аргумента. Один касается внутренней среды компании, второй – внешней. С точки зрения внутренней среды управления компанией стратегия – один из лучших интеграторов целевой структуры организации. С точки зрения деятельности компании на рынке занятие стратегией вытекает из необходимости быть проактивными, все время двигаться вперед, не ждать изменений, а упреждать их. Иными словами, стратегия – это импульс, толчок к развитию.

Рассмотрим оба аргумента подробнее.

Что такое организация? Есть много определений, моделей организации – серьезных и не очень. Например, на организацию можно смотреть как на совокупность носителей разных целей. Подчеркиваю, разных. Почему же тогда носители разных целей объединяются в организацию? Потому что они могут достичь своих целей только вместе. Мало того, как правило, достижение целей каждой группой напрямую зависит от выполнения общеорганизационной цели.

Можно, например, нарисовать такую картинку.



Здесь представлены основные группы носителей целей в организации: бизнес как таковой, акционеры, сотрудники и менеджмент. Естественно, целевая структура любой реальной, особенно большой, организации гораздо сложнее. Но даже эта простая модель позволит нам увидеть роль стратегии с точки зрения внутренней среды компании.

Что нужно вашей компании? Какова ее важнейшая цель? Часто отвечают «прибыль». Это неправильный ответ! А если организация некоммерческая? Церковь? Политическая партия? Или семья, например? Какая цель будет общей для всех этих организаций? Еще Питер Друкер сказал: «Цель бизнеса – создавать себе клиентов».

Клиент – вот что имеет смысл. Это одинаково важно и для бизнеса, и для церкви, и для партии, и для семьи. Клиенты, много клиентов, счастливых клиентов. И ключевой вопрос здесь – возвращающиеся клиенты, или повторная продажа. Эта проблема актуальна для организации на любой стадии развития, от стартапа до гигантской корпорации. Что будет означать повторная продажа, например, для семьи? Папа вечером приходит домой, хотя у него есть альтернативы. Это значит, что семья как организация хорошо справляется со своей основной функцией. Наличие альтернатив очень важно. Если вы монополист, клиенты фактически являются вашими заложниками и будут просто вынуждены снова и снова приходить к вам. А вот если у вас есть конкуренты, а клиент все равно приходит к вам, значит ваш бизнес состоятелен.

Бизнес думает о сегодняшних клиентах, о том, чтобы завтра клиенты тоже были. А как же прибыль? А вот прибыль в первую очередь интересна другой группе носителей целей – акционерам (инвесторам). Инвестиции – это вложения каких-либо ценностей с целью получения большей ценности, или прибыли. Иначе это не инвестирование, а бирюльки. Следующая группа носителей целей – сотрудники. Здесь вообще все просто. Помните у Аркадия Райкина? «Какая же государству от меня польза будет, если я вообще на работу ходить не буду! Но вот пятого и двадцатого пусть они мне сами домой всё приносят» (если кто забыл, «пятое» и «двадцатое» были днями выдачи аванса и зарплаты). Так что главная цель сотрудника – побольше получать и поменьше работать. А еще хочется соцпакет и гарантии будущности (напоминаю, я утрирую).

И наконец, менеджмент... Цвет, элита, наиболее просвещенная и мотивированная группа носителей целей. Какова главная цель менеджеров? В первую очередь у них есть главный внутренний клиент – акционер, который нанял менеджеров в качестве управляющих. При этом менеджеры должны заботиться о бизнесе как таковом – о его клиентах, о развитии, о внутренних системах и процессах. А еще менеджеры работают с сотрудниками, руководят

ими. Можно сказать, что фактически менеджмент держит в равновесии интересы остальных крупных групп носителей целей – бизнеса, акционеров и сотрудников. А эти интересы не совпадают! Неслучайно на той картинке появились лебедь, щука и рак. Каждый тянет в свою сторону, и это естественно. Еще раз: у каждой группы свои интересы, и они не совпадают. Они конфликтны! Это диалектика. Будем больше вкладывать в развитие бизнеса – останется меньше прибыли инвестору. Будем больше платить сотрудникам и меньше вкладывать в развитие бизнеса и маркетинг – начнем терять клиентов. А дальше – самое интересное. Сможет ли менеджмент удерживать в равновесии эту очень конфликтную конструкцию? Не зря в последнее десятилетие стал модным термин «ограниченная оптимизация», подразумевающий достижение баланса интересов всех «заинтересованных групп» организации. Почему ограниченная? Потому что достижение максимального удовлетворения всех «заинтересованных групп» невозможно в принципе.

Качественная, хорошо проработанная с учетом интересов всех заинтересованных групп (или групп носителей целей) стратегия объединяет организацию. При наличии стратегии бизнес видит своих будущих клиентов, акционер – свою будущую прибыль, сотрудники – гарантии стабильности дохода и социальных благ, а менеджеры – все это вместе. Поэтому мы и говорим, что стратегия является интегратором целевой структуры организации.

Теперь о внешней среде. Стратегическое развитие как постоянный процесс делает организацию проактивной. Приставка «про» означает «пред», «перед», «заранее». Здесь можно говорить о трех уровнях активности. Первый – не-актив. Бездействие. Второй – реактив. После-действие – реакция на уже произошедшие изменения. Третий – про-актив. Пред-действие. Можно использовать следующую метафору для иллюстрации разных уровней активности. Представьте, что вы оказались в горной речке, в бурном потоке. Не-актив – вы просто ничего не делаете. Вы можете уцепиться

за ближайший камень или корягу и висеть там. Мимо вас несется поток, все меняется, а вы застыли. Можно отпустить руки и плыть вместе с потоком, слегка помогая себе, чтобы не налететь на камни. Это второй уровень – реактивный. Уже лучше! Вы начали движение. Но ваша скорость ограничена скоростью потока. И наконец, третий уровень – проактив. Вы можете грести сильнее или вообще выбраться из речки и пойти другим путем.

Так вот, с моей точки зрения, постоянное занятие стратегией дает компании постоянный импульс, проактивность, что побуждает к действиям, причем упреждающим. Думаю, управленческую ценность проактивности сложно переоценить.

Можно ли сразу приступить к стратегии?

– Ну что ж, Профессор, вы нас практически убедили, – задумчиво проговорил Скрябин. – Скажите, а вы так пропагандируете стратегический менеджмент, потому что его преподаете и продаете как консультант?

Консультант улыбнулся.

– Ну, начнем с того, что стратегическое управление – далеко не единственная технология в моем арсенале, который формировался много лет. А что касается причин, почему я пропагандирую стратегию, то причинно-следственная связь выстроена с точностью до наоборот. Я веду курс стратегического управления и использую его в своей работе, поскольку искренне в него верю. Иначе бы не вел, будьте уверены!

– Ну ладно, я понял. Вадим, а ты как считаешь? – спросил Виктор Николаевич.

– Да что тут думать, делать надо! – с готовностью ответил Вадим. – Пусть Профессор расскажет, сколько это будет стоить, кого надо вовлекать, сколько все это продлится, а мы подумаем.

– Что же, коллеги, вы решили приступить к построению стратегии вашей компании и хотите, чтобы я вам в этом помог? – поинтересовался Консультант.

– Ну да, – почти хором ответили партнеры.

– Увы, не получится! Не думаю, что ваша компания готова вот так, сразу, приступить к постановке серьезного стратегического управления.

– Но почему? – искренне удивился Вадим. – У нас вполне успешный бизнес, сотни сотрудников, нам больше десяти лет, и все это время мы росли, несмотря на кризисы и все происходящее кругом. Да и опыт проведения обучения, командной работы у нас есть. Почему же вы считаете, что мы не справимся? – в голосе Вадима звучали удивление и обида.

– Расскажите немного про свой бизнес. Каковы его направления, структура управления, сколько у вас сотрудников, что уже пробовали делать с точки зрения развития компании. Все, что считаете важным, – попросил Консультант.

И Вадим начал рассказывать. Время от времени его прерывал Виктор Николаевич, делая замечания, касающиеся в основном развития бизнеса. И делал это весьма эмоционально. Иногда и Консультант задавал вопросы, как будто плавно ведя разговор. Рассказ Вадима занял около часа...

– Ну что ж, коллеги... Все примерно так, как я и предполагал. Помните, тогда, на Патриарших? – Консультант загадочно улыбнулся. – Давайте я расскажу вам немного про концепцию и философию, в которой я в последнее время работаю, а потом вместе решим, что делать, о-кей?

Готовимся к стратегическому процессу

Как развивать организацию?

Большинство людей проводят жизнь в плену, потому что живут лишь будущим или прошлым. Они отрицают настоящее, хотя настоящее – это то, с чего все начинается.

Карлос Сантана, музыкант

Почему проваливаются попытки глубоких организационных преобразований?

Что такое глубокая трансформация организации?

Что происходит во время глубокой трансформации?

Какова роль стратегии в трансформации организации?

– Почему проваливаются многие попытки организационных преобразований, в том числе попытки внедрить в компании стратегическое управление? – начал Консультант. – Одна из самых серьезных причин – отсутствие четкого понимания того, где организация и ее менеджеры находятся сейчас. Это все равно что лечить человека без диагноза. Представьте: вы пришли к врачу. Врач начинает с того, что спрашивает: «На что жалуемся?». Далее следует долгий и серьезный разговор. Выясняются симптомы, ощущения пациента, возможно, делаются анализы. И только после постановки диагноза начинается лечение. Зачастую оказывается, что пациент, например, жаловался на желудок, а в действительности проблемы у него совсем в другом месте. Уже в процессе лечения опять делаются диагнозы, происходят разговоры на тему «больной, как вы себя чувствуете?».

То же и с организациями. Организация не механизм, а организм, в котором все очень тесно переплетено. И симптомы, наблюдаемые в организациях, далеко не всегда указывают на непосредственную причину проблем. Например, жалобы сотрудников на отсутствие стратегии могут на самом деле означать что угодно: от «непрозрачная система принятия решений», «мало командной работы», «принимаются некачественные управленческие решения» вплоть до банального «мало платят».

Поэтому, если мы хотим что-то поменять, в том числе инициировать в компании процесс стратегического развития, необходим диагноз. Детальный. Точный. Актуальный. По возможности объективный. Тогда можно будет составить план «лечения».

Есть много подходов к развитию организаций и менеджеров. Я буду опираться на теорию, методiku и инструменты IIOSS.

IIOSS – это международная консалтинговая компания со штаб-квартирой в Токио. Компания предлагает методики и инструменты для диагностики и развития организаций и менеджеров. Коротко говоря, IIOSS помогает организациям достичь максимума «производительности», или получить максимальную отдачу от организаций и сотрудников.

При создании теории, методик и продуктов IIOSS мы исходили из «сигналов», которые постоянно получаем от руководителей:

- Все должно быть просто и быстро.
- Мы хотим реальных изменений, а не просто консалтинга, или тренингов, или обучения.
- Нет времени на долгие стратегические планы.
- Нет времени читать толстые книжки.
- Все должно быть интуитивно понятно менеджерам.

Давайте посмотрим на алгоритм развития организации целиком (мы также будем называть его «алгоритм организационных преобразований»), а далее опишем все его этапы.

Как уже говорилось, при работе с организацией лучше всего использовать «медицинский» подход – сначала диагноз, потом лечение. Начинается все с «Глубокой диагностики». В идеале следует продиагностировать как организацию в целом, так и составляющую «Менеджмент» (организационные составляющие описаны ниже в параграфе «Организационная модель»). После этого начинается командная работа с выявленными во время диагностики симптомами («Пре-трансформация»). Такая работа может длиться до года. За это время развивается менеджмент компании, растет уровень командности, меняется организационная культура.



Следующий этап – построение новой стратегии организации, формирование новой структуры, поддерживающей новую стратегию, и построение системы всеобщей ответственности/подотчетности («Трансформация в SeiJuku»). На такой базе можно играть в столь любимые нашими менеджерами игры: вводить KPI, строить завязанные на результат всей компании системы мотивации и т. п. Скорее всего, в новой организации будет обновленная информационная система.

Структурно трансформация организации выглядит следующим образом:

- Диагностика организации и диагностика менеджмента.
- Пре-трансформация (предварительная трансформация) организации.
 - Развитие менеджмента, изменение культуры организации.
 - Новая стратегия, стратегические ориентиры.
 - Новая структура организации.
 - Всеобщая ответственность / подотчетность менеджмента.
 - Система вознаграждений.
 - Информационная система.

Таким образом, мы воздействуем на ключевые области организации с одной главной целью: трансформировать организацию и дать ей возможность находиться на высочайшем уровне «производительности».

Теперь о ключевых шагах алгоритма подробнее. Мы уделим большое внимание этапу диагностики, поскольку это краеугольный камень развития организации. И без него мы с вами вряд ли построим новую стратегию.

Диагностика

Какие составляющие организации следует диагностировать?

Какую модель мы используем для описания организации? Как модель связана со стратегическим развитием организации?

Что такое [ARCU]-код менеджмента? Как связан [ARCU]-код со стратегией?

Как описываются жизненные циклы организации в модели ИОСС? Что такое SeiJuki («пик формы»)? Почему стратегия абсолютно необходима на определенных этапах развития компании?

Как в методологии ИОСС описывается организационное поведение? Как связан стиль управления со стратегическим развитием?

Диагностика организации

С чего начнем?

– С чего же все-таки начнем? – Скрыбин и Морозов проявляли явное нетерпение. – Общий алгоритм, последовательность, которые вы описали, более или менее нам понятны и выглядят вполне логично. Хотелось бы уже начать... Сколько все это продлится, как будем диагностировать, кого вовлекать?

– Предлагаю начать с выбора организационной модели, – ответил Консультант. – Какую именно модель будем использовать при проведении диагностики? Чтобы это решить, нам понадобится небольшое знакомство с организационной моделью, [ARCU]-кодом менеджмента и моделью жизненного цикла.

Организационная модель

В природе существует масса моделей организаций. Простых, сложных... Для чего понадобилась еще одна модель? Помню, как-то во время интервью меня спросили: а в чем отличие вашей модели?

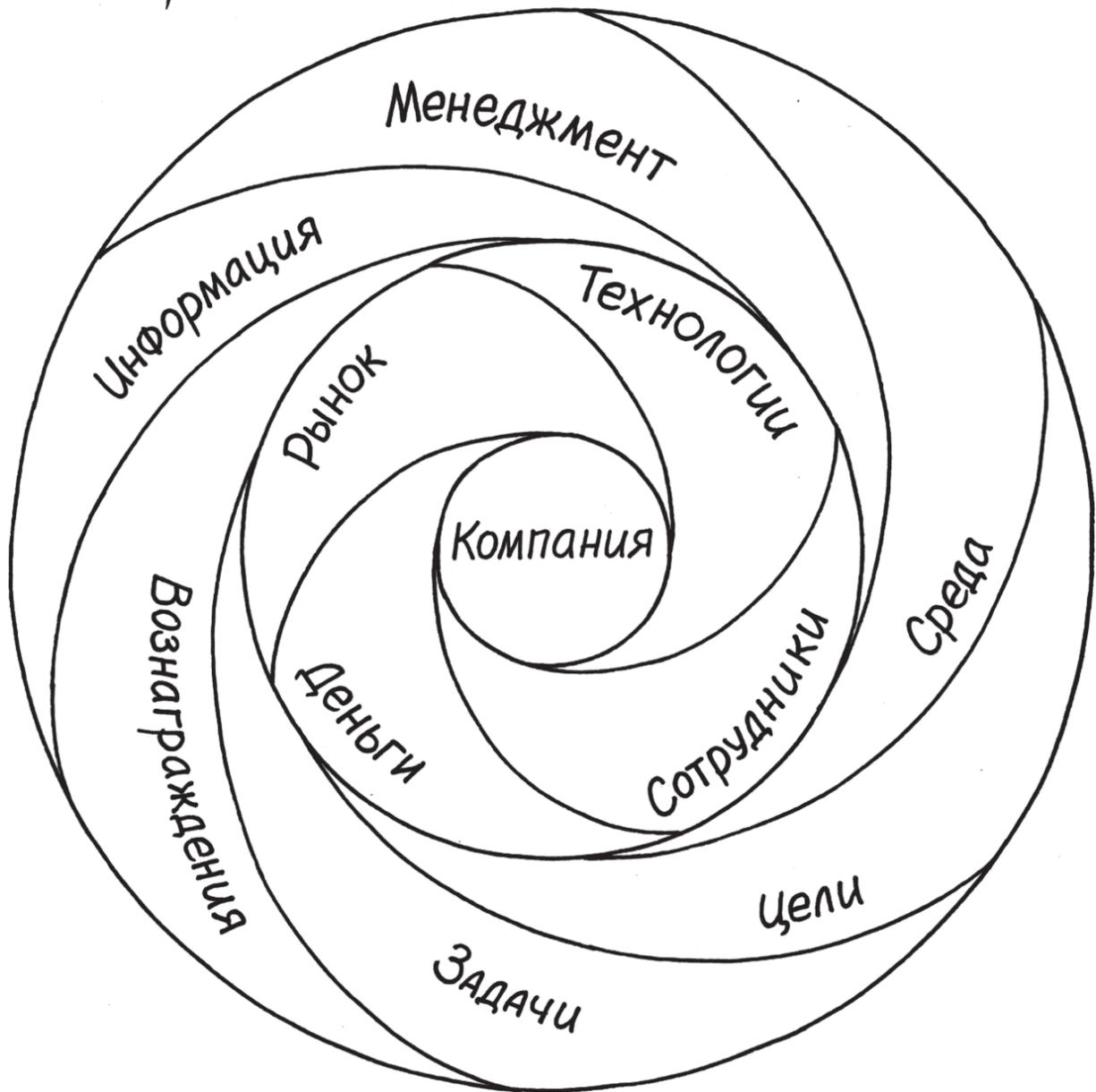
Вопрос был несколько неожиданным... Когда ты любишь что-то, используешь, не всегда задумываешься над подобными вопросами. Но я ответил! Я сказал, что наша модель – консалтинговая. Она не теоретическая, не академическая. У нас не было цели кого-то удивить, поразить. «Консалтинговая модель» означает прикладной характер. Это модель для тех, кто реально работает с изменениями в организациях. Мало того (и мы это увидим в дальнейшем), в такой модели, по сути, заложен алгоритм и последовательность организационных преобразований.

В организационной модели ИОСС организация рассматривается как совокупность десяти составляющих:

- Рынок/клиенты
- Технологии/продукт
- Сотрудники
- Деньги
- Менеджмент
 - Среда/культура
 - Цели/стратегия
 - Задачи/структура
 - Вознаграждения
 - Информация

Мы обычно используем следующую картинку для изображения организационной модели. Картинка символизирует динамическое взаимодействие составляющих.

Организационная модель IIOSS



Составляющая – это то, что присуще любой организации, независимо от размера, отрасли, организационной культуры. Например, у любой организации есть клиенты, рынок; технологии, создающие ценность для клиента; сотрудники, которые эту ценность создают; финансы; задачи, задания, являющиеся частью структуры, и так далее. Составляющие связаны друг с другом. И они изменяются! Изменения происходят под воздействием как

внутренних, так и внешних факторов. Например, изменения на рынке влияют на составляющую «Рынок/клиенты», а это может привести к изменениям, например, в составляющей «Технологии/продукт» или «Цели/стратегия».

Движущей силой развития организации является менеджмент. Развитие – это зона непосредственной ответственности менеджеров, руководителей компании. Однако во многих случаях именно менеджмент оказывается главной причиной упадка организации. Как раз поэтому в методологии IIOSS ему уделяется особое внимание. Вы видели, что в списке составляющих менеджмент выделен – показан с отступом. Это как будто ворота от функциональных составляющих (рынок, технологии, люди, деньги) к составляющим более высокого уровня – культура, стратегия и т. п.

Организации просто вынуждены постоянно меняться, поскольку меняется окружающая среда. Изменения во внешней среде вызывают изменения во внутренних составляющих организации, порождая проблемы/дисгармонии, которые одновременно выступают как потенциальные точки развития. Одной из основных задач менеджмента является выявление всех видов дисгармонии в организационных составляющих и действия по их минимизации.

Менеджмент должен делать это постоянно, поскольку организации на протяжении жизненного цикла непрерывно меняются.

[ARCU]-код менеджмента

Поговорим об [ARCU]-коде менеджмента. Он нам понадобится как на этапе диагностики, так и на этапе построения и реализации стратегии.

Все, что делает менеджмент или менеджер, можно описать, отвечая на четыре простых вопроса: что? как? почему (когда)? и кто? В IIOSS их называют четырьмя измерениями [ARCU]. Давайте вместе «вдохнем жизнь» в каждую из букв.

<p>[A] Accomplishing Делание, воплощение, доведение до конца, достижение результатов</p>	<p>Измерение [A] отвечает за то, что должно быть сделано «здесь и сейчас», в конкретной ситуации. Это, например, произведенная продукция, количество единиц проданной продукции. Все, что можно считать результатом.</p>
--	--

<p>[R] Regulating Регулирование, систематизация, администрирование</p>	<p>Измерение [R] отвечает за то, как, каким образом мы добиваемся результата, за то, как надо делать «здесь и сейчас», в конкретной ситуации. Эта функция олицетворяет правила, порядок, процедуры, систему.</p>
---	--

<p>[C] Creating Креатив, созидание</p>	<p>Измерение [C] отвечает за креатив, за создание нового, за то, почему и когда что-то должно быть сделано в долгосрочной перспективе в конкретной ситуации. Почему — стратегический вопрос! Почему мы будем развивать именно это бизнес-направление? Почему мы выйдем на эти рынки? Сюда же относится вопрос когда. Это тоже стратегический вопрос. [C] — это поиск новых возможностей.</p>
---	---

<p>[U] Uniting Объединение, интеграция</p>	<p>Измерение [U] отвечает за людей, их объединение, интеграцию. Оно определяет, кто должен сделать что-то в конкретной ситуации и в долгосрочной перспективе. К этой функции можно отнести широкий спектр вопросов, начиная с текущей работы с людьми и заканчивая командным духом и командным взаимодействием, организационной культурой, идеологией организации.</p>
--	--

Рассмотрим эти четыре измерения менеджмента на конкретном примере. Возьмем мой любимый – компанию по уборке с улиц конского навоза. Давайте представим: мы с вами живем в начале XX века и у вас бизнес по уборке с улиц конского навоза. Дела идут отлично. У вас клиентура, им нравится то, что вы делаете. Они не только постоянно обращаются к вам, но и рекомендуют вас другим, и новые клиенты тоже готовы заказывать ваши услуги. Это говорит о том, что вы успешно справляетесь с функцией [A]. Кстати, это очень важный момент. Часто можно услышать вопрос: «Что является признаком успешной организации?» Здесь обычно говорят «прибыль». Нет! Вспомним наш с вами разговор про группы носителей целей. А если вы некоммерческая организация и вообще не ставите себе целью извлечение прибыли? Например, церковь, или общественная организация, или семья... Клиенты – вот что важно. Я бы поставил этот параметр на первое место – успешное выполнение функции [A]. Повторные продажи, возвращающиеся клиенты. Этот параметр практически одинаково важен как для совсем молодой компании, так и для устоявшейся.

Однако достаточно ли менеджменту выполнять лишь функцию [A], то есть основную функцию организации (удовлетворение потребностей клиентов)? Представим, что у вас есть конкурент. У вас и у него примерно одинаковое количество единиц убранного навоза. И клиенты им так же довольны. Но у него в два раза меньше сотрудников и гораздо меньше техники. Иначе говоря, он добивается результата меньшим количеством ресурсов. Это вторая функция менеджмента – [R]. Регулирование, упорядочение, системы, структуры. Функция [R] обеспечивает нашу эффективность, то есть помогает снизить соотношение «результат/затраты» (речь идет о затратах в широком смысле, естественно).

Идем дальше. Итак, у вас все нормально с функциями [A] и [R]. У вас довольные клиенты, и эффективность вас устраивает... Достаточно ли выполнения только двух этих функций? Ответ – да,

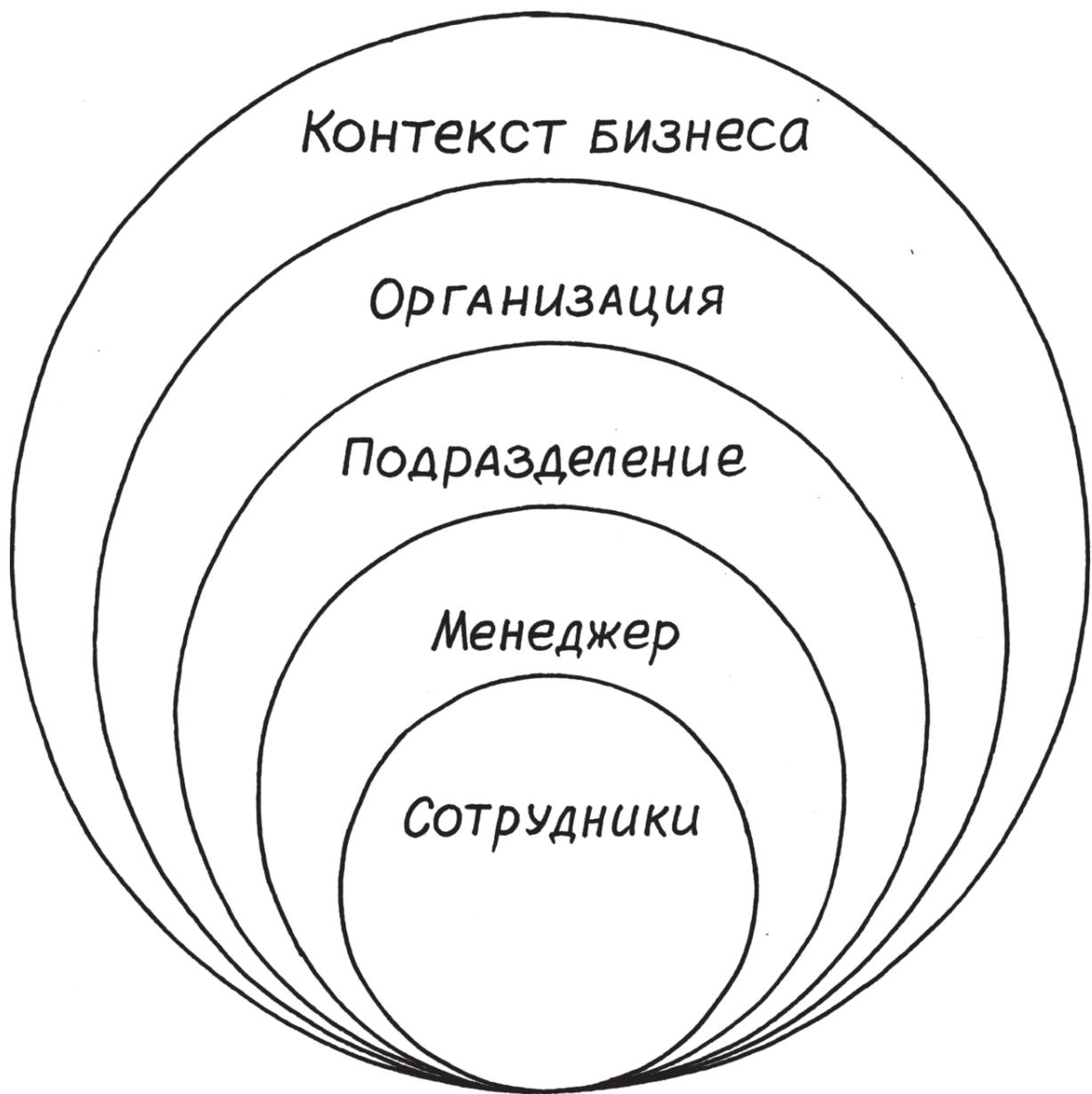
если ничего не меняется. Если не меняются клиенты, конкуренты, технологии, окружающая среда. Если не меняются ваши цели, наконец! Можно раз и навсегда все наладить и дальше наслаждаться жизнью. Но так не бывает, к счастью или к сожалению... Вы убираете навоз и не замечаете того, что кто-то изобрел автомобиль, и скоро вам просто нечего будет убирать с улиц. Поэтому надо смотреть вокруг. Новые технологии. Новые цели. Новые рынки. Новые возможности, угрозы, риски... И за это отвечает третья функция менеджмента – [С]. Что будет завтра? Что мы должны делать сегодня, чтобы быть успешными завтра? Как сегодня понять, что будет нужно нашим завтрашним клиентам? Какие потребности и каким образом нам придется удовлетворять?

Ну и наконец, четвертая функция – [U] – объединение, интеграция. Это одна из загадочных функций. Выскажу крамольную мысль: в принципе, можно обойтись совсем без нее. При условии, что вы рассматриваете свою организацию как механизм, состоящий из деталей, определенным образом взаимодействующих друг с другом. Как будильник, например. Он же работает! Но только до тех пор, пока одна из деталей не выйдет из строя. Тогда он останавливается, то есть останавливается вся система. То же и с организациями. Если вы управляете, полагаясь исключительно на системы, правила, регламенты, процедуры, любая непредвиденная ситуация приведет к тотальной остановке. Ведь на нее нет регламентов или процедур! А с непредвиденными ситуациями справляются люди. И функция [U] – это люди. То, что происходит между людьми. Командное взаимодействие, командный дух, взаимопомощь, умение решать вместе непростые задачи. Наконец, культура организации, ее идеология. Это не пустые слова и не дань моде! Практически невозможно вывести компанию на «пик формы», если людей в этой компании ничего не связывает. Почему так недолговечны бизнес-организации и так живучи, например, религиозные? Именно потому, что в основе последних изначально лежит сильное объединяющее начало – функция [U].

[ARCU]-код можно изобразить в виде круговой диаграммы. Идеал – круг, или колесо, которое будет катиться ровно и гладко. Но так не бывает. Во-первых, не всегда и не везде необходимо выполнение всех функций, принадлежащих четырем измерениям, «по полной программе». Всегда есть приоритеты. Во-вторых, в менеджменте вообще мало идеального. Тут все more or less (более или менее). Поэтому задача любого менеджера – видеть функции, распределять их по [ARCU]-измерениям, выстраивать приоритеты и выполнять наиболее важные.

[ARCU]-код является одним из основополагающих элементов ИОСС. Если рассмотреть, например, контекст, в котором находится организация (а это часть стратегического процесса), то мы тоже увидим [ARCU]-элементы. Экономику, текущую конъюнктуру можно отнести к измерению [A]. Политику, правовую систему – к измерению [R]. Ведь это то, что создает правила игры, рамки, ограничения. Технологии, развитие, инновации можно отнести к измерению [C]. Ну и, наконец, социум, люди – это измерение [U]. Это очень важно почувствовать уже на данном этапе работы над стратегией. Через [ARCU]-измерения мы как будто перевязываем все элементы организации и ее контекста. Теперь идем вглубь – от контекста к самой организации. У организации в целом тоже есть свой [ARCU]-код, или набор функций, относящихся к каждому измерению. Дальше – уровень подразделений, или бизнес-единиц. Там – свой [ARCU]-код. Таким образом, идя вглубь, мы можем прийти до каждого сотрудника.

Это можно изобразить так.



Вы видите, что разные уровни (среда, контекст организации, сама организация, ее подразделения и т. п.) вложены друг в друга, как матрешки. И они взаимодействуют!

У всех свой [ARCU]-код, иными словами, набор выполняемых функций в соответствии с каждым из четырех измерений. И вот теперь будьте особенно внимательны! Мы говорим, что есть [ARCU]-код *желаемый* и *фактический*. Например, как организация должна выполнять свои [ARCU]-функции и как она их фактически выполняет.

Теперь, получив понимание [ARCU]-функций, мы можем поговорить о жизненных циклах организации, а потом и о менеджерах. Ведь мы договорились, что именно менеджмент является движущей силой организации, но он же может стать причиной провала...

Модель жизненного цикла

Быть на вершине – все равно что принимать наркотики. После того как твое тело, твоя нервная система достигают пика, неизменно последует падение. Иначе быть не может.

Арсен Венгер, футбольный тренер

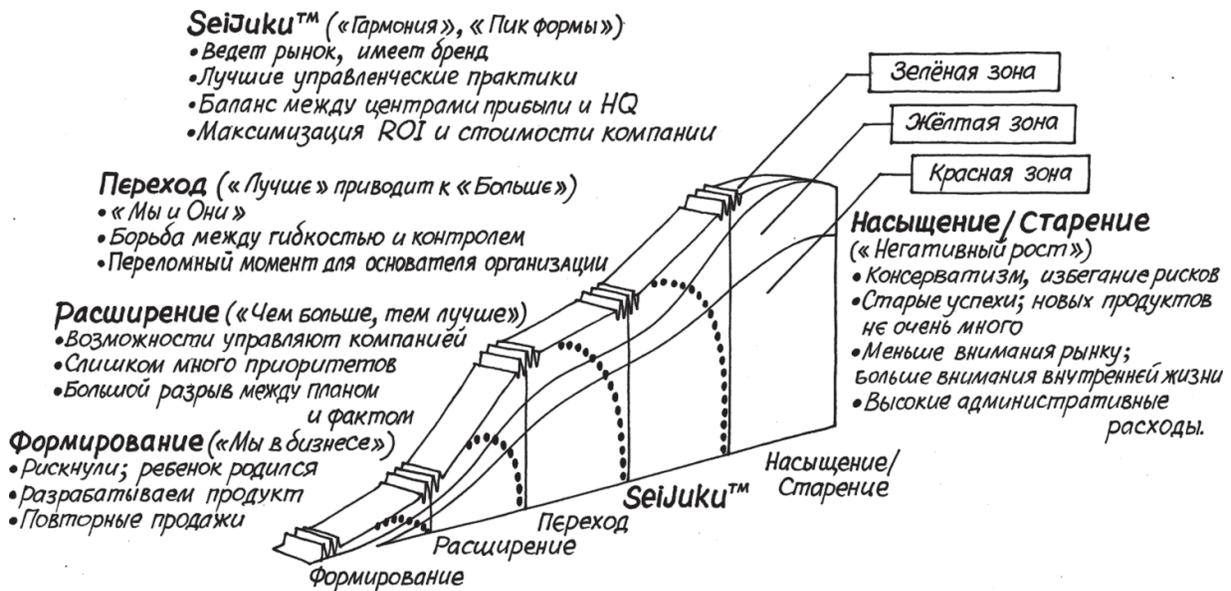
Есть много моделей жизненного цикла организаций. Сложных и очень сложных. Академических и претендующих на практическое применение. Наша модель направлена на практическое использование менеджерами.

Для чего вообще нужны модели жизненного цикла? Обратимся еще раз к медицинским аналогиям. Вы же не будете диагностировать и лечить одинаковым способом маленького ребенка и взрослого человека! Совершенно по-разному будет выглядеть, например, трактовка симптомов: ведь показатели, симптомы, нормальные для ребенка, могут быть неприемлемы для взрослого. И схемы лечения тоже наверняка окажутся различными. Так же и с организациями. Каждая имеет свой «возраст» (слово закавычено, поскольку в данном случае мы говорим не о возрасте в буквальном смысле, а об определенном уровне развития). При этом, согласитесь, даже люди одинакового возраста имеют разный уровень развития (физического, эмоционального, ментального).

В модели жизненного цикла ИОСС мы рассматриваем пять основных фаз жизненного цикла: Формирование, Расширение, Переход, Seijuki («гармония», «пик формы») и Насыщение/Старение. Между фазами есть так называемые стены (kabe). Переходя от фазы к фазе, организация как бы «перелезает» через эти стены.

Каждая из пяти основных фаз также характеризуется состоянием здоровья организации. В методологии ИОСС мы рассматриваем три уровня здоровья – зеленый (отлично), желтый (умеренно) и красный (критично).

Рассмотрим каждую из фаз и заодно выясним, как в каждой из них выглядит стратегический процесс.



Перинатальный период: мечты и ожидания

Это фаза, предшествующая появлению, рождению бизнеса. Главным вызовом для основателя компании при приближении к первой кабе (стена между Перинатальным периодом и Формированием) является установка адекватных ожиданий: чем выше ожидания, тем выше должна быть приверженность бизнесу. Иначе все останется просто мечтой.

В этой фазе стратегия выглядит как мечта. Это то, что основатель холит и лелеет. О чем думает по ночам. Это функция креатива [С]. Итак, стратегия в этой фазе сводится в основном к мечте основателя. Внимание! Это не обязательно означает, что на данной фазе компания не обладает структурированной, расписанной по всем

канонам стратегией. Я бы сказал так, что мечта важнее. Хотя, возможно, это следствие моего персонального управленческого кода.

Формирование: приверженность, пропорциональная ожиданиям

Каким бы способом ни родилась организация, есть только один путь к успеху – работать и добиваться результатов! В фазе Формирование требуется огромная приверженность всех, кто имеет отношение к компании и ее основателю.

На этом этапе организация фактически находится в плену у клиентов – выживание напрямую зависит от степени удовлетворения их запросов. Поэтому здесь не до структурированной стратегии. Опять же, это не означает, что она вообще отсутствует! Стратегия живет в душе и ментальности основателя. Именно основатель, его вера формирует приверженность всех сотрудников. На данной фазе доминирует функция [А]. Удовлетворять клиентов, выполнять обещания, рисковать, наконец... Сам факт создания бизнеса, перехода от Перинатального периода к Формированию, является риском.

Помните? Сочетание [С] и [А], креативности и риска.

Расширение: вырваться из цепких объятий клиентов

Итак, компания состоялась! Продукты и производство относительно стабильны, клиенты более или менее довольны, денежный поток под контролем. Мы начинаем бурно расти. Это значит, что компания переходит в Расширение. Главными движущими силами в этой фазе являются прошлый успех компании, а также постоянно возникающие новые возможности. Менеджмент охватывает пьянящее чувство успеха: «Мы можем всё!» Это приводит к частой смене организационных приоритетов.

Точно так же выглядит стратегия. Успех окрыляет! Если спросить основателя, он, скорее всего, скажет, что стратегия существует, только не все об этом знают. Или знают на 70 % (это интересно: большинство основателей назовут вам именно эту цифру). При этом в подавляющем большинстве случаев на бумаге нет ничего. Да и как может быть, если приоритеты меняются с космической скоростью?! Эта фаза – звездный час основателей. Здесь можно включить [С] на полную мощность. Ведь теперь нет ограничений, свойственных фазе Формирования – недостатка ресурсов, зависимости от клиентов и других контрагентов. И организация начинает хаотически расти во все стороны.

И здесь – внимание! – мы впервые сталкиваемся с необходимостью наличия структурированной стратегии. Рост компании необходимо структурировать, обрамить, упорядочить. Иначе организация никогда не перейдет в следующую фазу. И для этого стратегия просто необходима!

Переход: учимся говорить «нет» некоторым возможностям

Организация на стадии Расширение отличается высокомерием, неконтролируемо быстрым ростом, централизованным принятием решений, а также недостатком структуры, систем и политик. В такой организации может легко вспыхнуть кризис. Менеджмент чувствует, что компания выходит из-под контроля. Необходимо совершить переход от организации, управляемой основателем, к организации, управляемой профессиональным менеджментом.

Основу этого перехода составляет стратегия организации. *Настоящая* стратегия! Со всеми проработанными элементами, разработанная с участием менеджмента, понятная всем. Выше мы ознакомились с моделью трансформации организаций. Мы теперь знаем про кабе, «стены» между фазами. Так вот, преодоление этих стен связано в первую очередь с изменением (или по крайней мере

внятным формулированием) стратегии компании. Дальше структура, вознаграждения, информационная система...

В этой фазе ключевой становится функция [R] – регулирование, упорядочение.

Основатели ненавидят переход в эту фазу. Думаю, теперь вы сами сможете ответить, почему...

***SeiJuku («гармония», «пик формы»): не тратим энергию
на внутренние конфликты***

В этой фазе все системы организации гармонизированы. Гибкость и контроль, инновационность и управляемость, свобода и ответственность/подотчетность. Однако удержать это состояние сложнее, чем достичь его. Чемпионы, чтобы оставаться первыми, должны прилагать гораздо больше усилий, чем когда они добивались чемпионства. Организация должна производить постоянные изменения с целью оставаться на «пике формы». Обратите внимание на слова Арсена Венгера в начале этой главы: не он один так считает!

Что касается стратегии – думаю, это очевидно. Компания в SeiJuku имеет четкую, понятную, структурированную стратегию; в ней в полной мере работает механизм, который я называю «стратегическое развитие организации». Организация и ведет рынок за собой, и следует за ним.

Насыщение/Старение: стена, через которую перелезть не надо!

Побыв какое-то время в фазе SeiJuku, компания может легко соскользнуть в фазу Насыщение/Старение – если не закрепит достижений предыдущих фаз развития. Есть ряд причин старения: стиль менеджмента, неадекватный фазе жизненного цикла; дисбаланс организационных составляющих; организационная усталость; самоуспокоенность при анализе своего положения на рынке.

Как вы теперь понимаете, организация на стадии Насыщение/Старение будет иметь очень красивую стратегию. С множеством цифр, показателей, коэффициентов, киппайев^[1]; другой вопрос, что, скорее всего, это уже никому вообще не нужно. Вернее, нужно –

чтобы пустить пыль в глаза акционерам (да и самих себя успокоить тоже, знаете ли...).

Непонимание менеджерами фазы жизненного цикла и состояния здоровья может привести к фатальным последствиям. Один из наиболее типичных примеров: менеджеры пытаются решить проблему, вообще не понимая ее природы. Разработка стратегий – один из распространенных случаев.

То же касается менеджмента компании. Стили менеджмента, или стили лидерства, должны меняться вместе с изменением фаз жизненного цикла. Это одна из причин, почему в хорошо управляемых компаниях высокий уровень командной работы: в них возникает синергия разных стилей.

Видите, все сошлось в одну точку – модель организации с составляющими, жизненные циклы, здоровье организации, стили менеджмента, стратегия организации. Все взаимосвязано гораздо сильнее, чем может показаться на первый взгляд...

Что и как диагностировать?

Что происходит во время диагностики? Команда менеджеров собирает все имеющиеся в организации симптомы. Далее менеджмент отвечает на вопрос: «К какой составляющей относится тот или иной симптом?» Мы как будто раскладываем симптомы по полкам шкафчика, каждая полка которого соответствует одной из составляющих нашей организационной модели. Выявив все симптомы, сгруппировав их, посмотрев на количество и характер, можно определить: а) фазу жизненного цикла организации и б) уровень здоровья организации.

Вся эта работа проводится в групповом режиме. Очень важно выработать у всей управленческой команды единое понимание того, где организация находится и куда следует.

Диагностика менеджмента

О диагностике менеджмента

– Профессор, с диагностикой организации все более-менее понятно, – сказал Скрябин. – Мы определим возраст и здоровье нашей организации, выявим все симптомы, разложим их по организационным составляющим и начнем с этим работать. А как же наши менеджеры? Вы ведь говорите, что именно менеджмент является движущей силой или причиной неуспеха любой организации. Будем ли мы диагностировать менеджмент?

– Это было бы очень кстати, – ответил Консультант. – Тогда мы сможем составить полную картину ситуации в организации. И то, что происходит с компанией в целом, и то, что происходит с людьми.

– А есть ли работающие инструменты диагностики менеджмента? – спросил Вадим. – Насколько я знаю, сейчас многие компании и консультанты предлагают разные анкеты для тестирования сотрудников и менеджеров. Однако существует определенный скепсис в эффективности подобных методов. Какие инструменты используете вы?

– Я сам до недавнего времени весьма прохладно относился ко всякого рода тестам, – ответил Консультант. – При этом последние несколько лет активно пользуюсь методикой IIOSS. В отличие от других подобных методик, IIOSS определяет именно управленческий профиль сотрудника или менеджера. Давайте я расскажу вам немного о модели и о том, как она реализована.

На что часто жалуются руководители?

- Проводим обучение сотрудников, преподавателей модных приглашаем, а эффекта нет. В худшем случае еще и уходят к конкурентам.
- У многих менеджеров есть диплом MBA, а толку мало.
- Регулярно проводим мероприятия по командообразованию, но есть ощущение, что на самом деле никакой команды менеджеров

у нас нет. А после «веревочного тренинга» вообще все перессорились.

- Строим сложные мотивационные системы, вводим KPI, а мотивация не растет.
- Систему сбалансированных показателей внедрили, а счастья нет...

В чем причина? Все, что происходит, имеет смысл лишь в определенном контексте. Например, мероприятия по обучению нельзя вырывать из общего организационного контекста, влияющего на поведение находящихся в нем людей. Мы с вами все время говорим о том, что организация – это в том числе конкретные люди, личности. И что менеджмент является для организации ключевой составляющей. Именно от нее зависит успех или провал. Поэтому очень важно анализировать управленческое, «менеджерское» поведение. Как человек управляет? На какие элементы управления делает акцент? Какие элементы игнорирует? Какие ошибки совершает? Что может получить/потерять организация, имея этого человека в качестве одного из менеджеров компании?

Когда мы говорим «менеджмент», то обычно думаем о восприятии окружающего мира, обучении, интересах, мотивации, коммуникативных навыках, стрессах, конфликтах, совещаниях, полномочиях, власти, влиянии, принятии решений, подходах, ценностях, харизме, способностях быть в сообществе, взаимодействии, лояльности, вовлеченности, интуиции, «языке тела», способности решать проблемы, планировании, организации, управлении людьми... Такой список описателей составляющей «Менеджмент» может быть очень длинным.

Поведение менеджеров в компании изучает раздел менеджмента «Организационное поведение». В природе много теорий и моделей организационного поведения. Мы с вами используем модель организационного поведения IIOSS.

Четыре основных измерения организационного поведения

В IIOSS определили, что основные описатели организационного поведения менеджеров могут быть выражены через четыре основных измерения организационного поведения, связанные с [ARCU]-кодом менеджмента.

Описание четырех измерений	Accomplisher [A] Делатель	Regulator [R] Регулятор	Creator [C] Креативщик	Uniter [U] Объединитель
Преимущественно является	Реалистичный делатель	Неуклонный контролер	Стратег-визионер	Гибкий фасилитатор
Озабочен	Знание/опыт	Анализ/процесс	Будущее/возможности	Ценности/культура
Ориентирован на	Действие	Система	Креатив/создание	Консенсус
Сосредоточен на	Что?	Как?	Почему?	Кто?
Стихия	Вода	Земля	Огонь	Воздух

[A] Accomplishing. Измерение [A] отражает, до какой степени личность ориентирована на результаты. [A]-люди сфокусированы на том, что надо сделать «здесь и сейчас» в конкретной ситуации. Они четко нацелены на действие, напряженно работают и требуют того же от других. Их фокус – точное достижение целей. Их сила происходит из их знания, компетенций, и они готовы использовать их в любой момент. В то же время они прагматичны, реалистичны, находчивы и решительны.

[R] Regulating. Измерение [R] отражает, до какой степени личность ориентирована на систематизацию. [R]-люди сфокусированы на том, как надо делать «здесь и сейчас», в конкретной ситуации. Они осознают необходимость определенной степени стабильности, унификации, стандартизации. Работа должна быть тщательно

систематизирована, с определением объемов и сроков исполнения, все элементы «мозаики» должны быть тщательно подогнаны. Сила [R]-людей происходит из их знаний, логики, правил и порядка.

[C] Creating. Измерение [C] отражает, до какой степени личность ориентирована на будущее. [C]-люди сфокусированы на том, почему и/или когда что-то должно быть сделано в долгосрочной перспективе в конкретной ситуации. У этих людей есть видение будущего, а проекты они рассматривают лишь как инструмент достижения видения. Они в постоянном поиске новых возможностей и усовершенствований. Они чувствуют себя комфортно в роли лидера, излучают уверенность и харизму. Однако зачастую им не хватает времени заниматься каждодневными проблемами; тогда они сбрасывают эти проблемы другим. Их сила происходит из креативности и энтузиазма.

[U] Uniting. Измерение [U] отражает, до какой степени личность ориентирована на людей. [U]-люди сфокусированы на том, кто должен сделать что-то в конкретной ситуации. Эти люди исключительно важны, когда ситуация требует командной работы. Они отзывчивы к мнениям членов проектной группы, которые сами несут ответственность за свои решения. При этом [U]-люди должны убедиться, что все вопросы по проекту выявлены, обсуждены и разрешены к всеобщему удовлетворению членов команды. Такие личности склонны быть скромными, чувствительными и готовыми на компромиссы. Их сила происходит из их способности убеждать других в необходимости компромиссов.

Что и как диагностируется?

Любой менеджер сочетает в себе (в той или иной пропорции) все четыре измерения, формируя свой, абсолютно уникальный тип менеджера. Никто не может достичь максимума по всем четырем измерениям. Не существует системы профессионального обучения, которая способна «произвести» идеального менеджера. Средний

нормальный менеджер может выполнять все [ARCU]-функции, но в разных обстоятельствах и с разной целью.

В процессе диагностики менеджмента определяется персональный управленческий стиль менеджеров компании. Он включает уникальную комбинацию четырех основных измерений [ARCU], а также ряд важнейших показателей:

- основной стиль менеджмента;
- поведение на рабочем месте;
- характеристики стиля с разных точек зрения:
 - отношение ко времени (тайм-менеджмент);
 - отношения с другими стилями;
 - коммуникации;
 - выработка решений;
- стратегии успеха для данного стиля;
- рекомендации по совершенствованию стиля менеджмента;
- дисгармонии, порождаемые этим менеджером, и их влияние на каждую организационную составляющую.

Связка «диагностика организации – диагностика менеджмента»

Итак, еще раз: крайне желательно проводить в связке диагностику организации и диагностику менеджмента. Это части единого процесса диагностики и трансформации компании в новое качественное состояние.

Мы с вами исходим из того, что именно менеджмент является движущей силой и одновременно причиной неудач организаций; поэтому стили менеджмента должны меняться по мере развития компании. Можно сказать, что стиль менеджмента в компании тоже имеет свои фазы жизненного цикла, соответствующие возрасту организации. Стратегический процесс на разных фазах жизненного цикла также требует разных подходов.

Понимание ситуации в компании позволяет менеджерам корректировать свой стиль управления в соответствии с текущими обстоятельствами. А совместное обсуждение и анализ результатов диагностики ситуации в компании и управленческих стилей являются отличным интегратором управленческой команды.

Пре-трансформация организации

Что такое пре-трансформация организации?

Что происходит во время предварительной трансформации?

Что такое совет по развитию (leadership council) и временные проектные группы?

Совет по развитию и временные проектные группы

– А что будет происходить в компании после диагностики? – спросил Вадим. – Я знаю много случаев, когда результаты диагностики повисают в воздухе и никаких серьезных изменений в организации не происходит.

– Да, так бывает, – отозвался Консультант. – И довольно часто.

– А как этого избежать? И не останется ли в компании большого количества негатива после диагностики? – вставил Скрябин. – Копаться в своих болячках, знаете ли, не очень приятно...

– Интересно, но в реальной жизни все происходит с точностью до наоборот, – с улыбкой произнес Консультант.

– Что вы имеете в виду? Что происходит наоборот? – нахмурившись, спросил Вадим.

– Смотрите, – продолжал Консультант. – Во время хорошей диагностики высвобождается огромное количество энергии. Позитивной причем. После диагностики любая компания ощущает огромное воодушевление. Наконец! Мы всё высказали! Теперь мы знаем, что мешает нам развиваться более динамично! Теперь понятно, что надо делать. Опять использую медицинскую аналогию. Вы пришли к врачу, он провел диагностику и определил, что основная причина ваших недугов – ваш лишний вес. Сбросьте его, и многие ваши проблемы уйдут сами по себе. Все кажется простым и легкодостижимым. Сложности начинаются потом, когда вы действительно начинаете сбрасывать вес. Вдруг выясняется, что

надо напрягаться. Вставать по утрам, бегать, например, соблюдать диету. Так что момент истины обычно – это не сама диагностика, а то, что происходит после нее.

– И что же происходит после? Не томите, Профессор, – взмолился Виктор Николаевич.

Консультанту явно нравилось говорить на эту тему:

– Итак, вы провели глубокую диагностику своей компании. Определили фазу жизненного цикла, состояние здоровья, собрали и классифицировали все основные симптомы, выработали у управленческой команды единое понимание того, где находится организация. Определили с помощью какой-либо методики управленческие профили руководителей. Что делать дальше? Очевидно, приступить к выработке плана действий.

Что же надо делать конкретно? Преподаватель бизнес-школы, скорее всего, скажет вам, что надо начинать строить новую стратегию компании. «Организационный консультант» предложит работу над корпоративной культурой, а коуч – коучинг для вас или ваших менеджеров. Мотивировать все будут тем, что вышеперечисленные составляющие организации относятся к «корневым». Мол, вылечим причины, пройдут и последствия. Это ошибка! Я сам так считал много лет. При этом жизнь неумолимо толкала меня к осознанию ложности этого тезиса. Видите, я шел к этому семь лет консалтинговой практики, а вы узнаете сразу. Дело в том, что средняя организация не в состоянии сразу перейти к работе с «корневыми» составляющими – слишком много симптомов накопилось за годы существования. Поэтому сначала надо «расчистить» территорию, убрать наиболее острые симптомы. И уже попутно повышать управленческие навыки, изменять культуру и стили управления.

Поэтому предварительная трансформация начинается с работы над симптомами. Управленческая команда анализирует симптомы,

выбирает наиболее важные (или тяжелые, опасные) или кластеры симптомов. Далее происходит следующее:

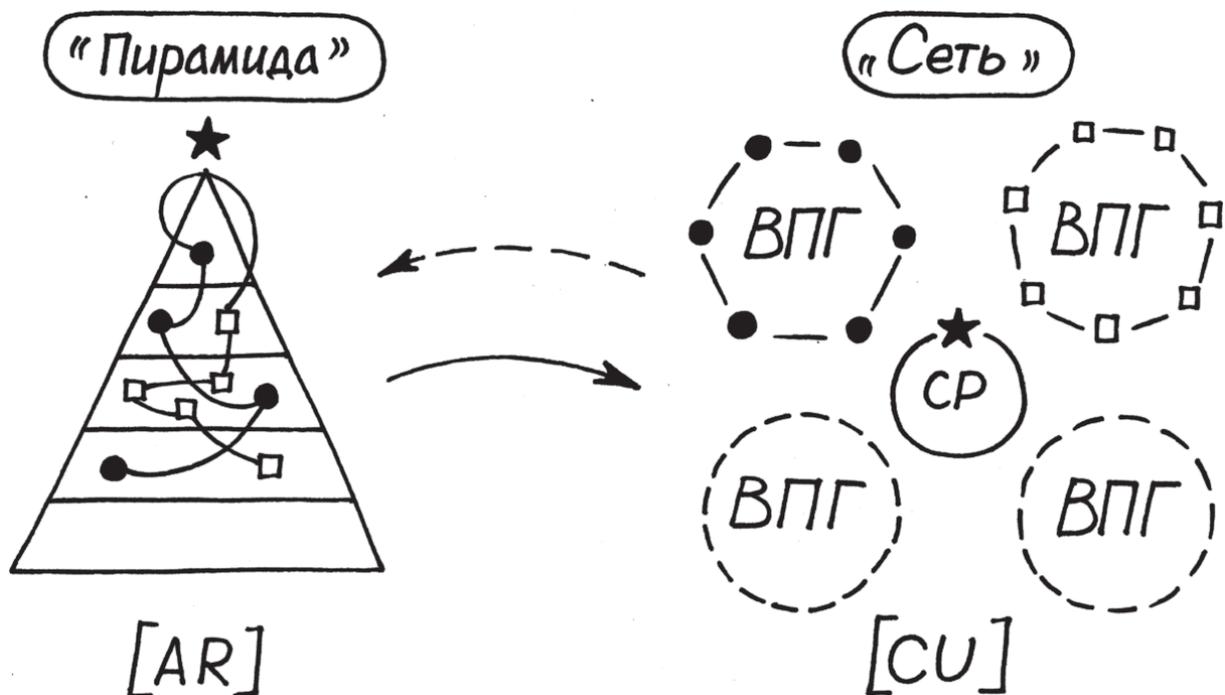
1. Определение проявлений данного симптома.
2. Определение причин появления данного симптома.
3. Определение влияния данного симптома на другие составляющие.
4. Определение конкретного плана действий: «что можно с этим сделать».

Обычно работой с симптомами (или предварительной трансформацией) управляет *совет по развитию*. Совет создает *временные проектные группы*, которые работают с симптомами и предлагают решения. В хорошо управляемой компании такая структура должна действовать постоянно!

– *А кто войдет в совет по развитию? – спросил Вадим. – И по какому принципу будут формироваться временные проектные группы?*

– *Отличный вопрос! На миллион долларов! – воскликнул Консультант. – В совет по развитию входит весь топ-менеджмент компании. Обычно это генеральный директор, его замы, руководители бизнес-единиц, функциональных подразделений. Словом, управленческая команда, совокупность людей, от которых зависит выработка, принятие и выполнение управленческих решений. Можно сказать, что это ядро фирмы. А уже совет по развитию формирует вокруг себя временные проектные группы, которые, как спутники, вращаются вокруг него. Состав временных проектных групп также формируется по принципу «дееспособности»: группа должна быть в состоянии выработать, принять и обеспечить выполнение порученного ей задания.*

Давайте попробуем проиллюстрировать идею совета по развитию и временных проектных групп.



Часто для описания системы управления компанией используют пирамиду. Что она символизирует? Стабильность, статику, устойчивость, иерархию. В ней хорошо работают описанные еще в прошлом веке принципы управления Анри Файоля: единоначалие, цепочка команд, обязательность выполнения решений, управление сверху вниз и т. п. Пирамида хорошо справляется с текущими, оперативными задачами, которые условно можно классифицировать как [AR]-задачи. Но тогда возникает вопрос: а что делать с инновационными задачами, с организационными изменениями? Где здесь командная работа, инициатива сотрудников? Тем более если мы говорим, что темп изменений нарастает и организация должна развиваться все время?

Давайте представим, что наша управленческая пирамида – это новогодняя елка. И на ней висят гирлянды. Гирлянды, как видно на рисунке, охватывают разные уровни иерархии. Дальше мы их снимаем и раскладываем на плоскости. Получается другая фигура – сеть, символизирующая отсутствие иерархий, большее количество

горизонтальных связей, гибкость, подвижность, инициативу. Сеть в большей степени работает с [SU]-задачами.

Обратите внимание – в сети (совете по развитию и временных проектных группах) те же персоналии, что и в пирамиде. Просто они работают по другим принципам – по принципам командной работы.

Тогда можно говорить о наличии в компании и *оперативной (текущей) системы управления*, и *инновационной*. Давайте запомним эти метафоры – пирамида и сеть. Мы их будем часто использовать в процессе работы над стратегией.

Любая успешно управляемая организация имеет у себя некое подобие инновационной структуры управления. Неважно, как все это называется – рабочие группы, проектные группы... Важно, что компания, как елочка, «увешана» командами, которые решают в основном задачи, связанные с изменениями.

Можно сказать, что львиная доля работы по разработке стратегии компании ведется именно в инновационной структуре управления. И она базируется на принципах групповой работы.

– Но ведь известно, что групповая, или командная, работа часто неэффективна, – вставил Скрябин. – Вы сами, Профессор, недавно высказывали скепсис по поводу проведенной у нас в компании работы по командообразованию, о том, что только сейчас мы будем учиться работе в группах.

– Конечно, – отозвался Консультант. – Есть определенные принципы групповой (командной) работы. И надо следовать им всем. Жестко. Иначе произойдет то, что часто происходит с так называемой «командной» работой: пустая трата времени, фрустрация, потеря веры в командную работу. Давайте поговорим об этом немного.

О групповой (командной) работе

Групповая работа является одним из краеугольных камней организационных преобразований. Практика показывает, что в средней компании лишь 20–30 % организационных проблем могут быть решены в одиночку. Для остального нужна групповая работа. Обобщенно можно назвать две основные предпосылки к групповой работе: отсутствие в природе «идеальных менеджеров», обладающих стопроцентным [ARCU]-стилем, а также необходимость сформировать необходимый пул полномочий, власти, экспертности, а также информации для решения сложных проблем. Как правило, в такой пул входит гораздо больше, чем один менеджер.

В определенных случаях, особенно в процессе организационных преобразований, групповая работа является более предпочтительной, чем индивидуальная. Хорошо сформулированное групповое решение имеет больше шансов быть выполненным, поскольку все члены группы в этом заинтересованы и вместе составляют описанный выше пул.

При этом командная работа порождает проблемы. Само слово «группа» («команда») вызывает у людей как позитивные, так и негативные ассоциации. На семинарах я обычно говорю, что работа группы – это как цирковой номер с участием слона, тигра, питона, орла, зайчиков, мышки и двух попугаев. Все готовы друг друга сожрать, но при этом должны гармонично работать вместе. Настолько же отличаются друг от друга члены группы – по стилю, темпераменту, скорости принятия решений и т. п. Групповую работу отлично иллюстрирует сценка «Водяное перемирие» из отечественного мультфильма «Маугли». Посмотрите ее, там все очень хорошо показано!

История управления знает массу случаев, когда командная работа с треском проваливалась. Командная работа либо деградирует, превращаясь в бесконечные нудные «совещания», либо

прекращается вообще. В самой идее групповой работы заложены риски: ведь мы собираем людей, имеющих очень разные стили менеджмента и очень разные интересы (цели).

Чтобы группа была результативной, необходимо знать типичные причины провала командной работы:

- Нечеткое определение задачи, которую решает команда.
- Отсутствие в команде «пула»: полномочия, власть, информация, экспертиза.
- Нечеткое распределение ресурсов группы (время, участники).
- Нечеткое определение ролей участников команды.
- Нечеткие повестка, расписание, правила; их нарушение.
- Отсутствие алгоритма по выработке и принятию решения.
- Неправильная логистика групповой работы.
- Отсутствие конструктивной атмосферы.

Бессистемные, неорганизованные собрания людей, у которых отсутствуют навыки и дисциплина совместной работы, а также нет необходимых полномочий по проблеме, которую им предлагают решить, – прямая дорога к потере времени, фрустрации и усталости. Это может напрочь отбить охоту к дальнейшему участию в решении проблем компании, привести к потере даже минимального уровня взаимного доверия участников группы. Как результат – некачественное управленческое решение, которое либо не будет выполнено, либо его выполнение потребует неоправданно много усилий.

Диагностика и пре-трансформация в компании VSM Technologies

Прошло около года с первого разговора Консультанта с партнерами по бизнесу. За это время в компании VSM Technologies произошли серьезные изменения. Была проведена

глубокая организационная диагностика, определены возраст и здоровье организации, выявлены, систематизированы и ранжированы организационные симптомы. На основании итогов диагностики в компании был создан совет по развитию. Часть симптомов были отданы в индивидуальную работу менеджерам компании; для решения наиболее серьезных симптомов были созданы временные проектные группы.

Таким образом, в компании шел планомерный процесс предварительной трансформации. Был решен ряд копившихся годами проблем, мешавших успешному функционированию бизнеса. Менеджмент компании сильно вырос. Повысился уровень командного взаимодействия, стало больше «диагональных» связей (к слову сказать, этот термин особо нравился Виктору Николаевичу Скрябину). Вадим же использовал другой термин. Он говорил: «Здорово улучшились коммуникации». В качестве индикатора он приводил то обстоятельство, что, во-первых, в компании стало гораздо меньше производственных конфликтов, а во-вторых, менеджеры теперь гораздо меньше бегали к нему как к генеральному директору и решали многие вопросы самостоятельно.

Помимо работы в рамках трансформации компании был проведен также ряд обучающих (развивающих) семинаров. В общем, фирма сильно изменилась. Наконец менеджментом было принято решение начать системную работу со стратегией VCM Technologies...

Технологические вопросы работы над стратегией

Кто, что, когда и каким образом делает в рамках стратегического процесса?

Какова последовательность шагов при постановке в компании стратегического процесса?

Что такое «стратегический гексагон Тиграна Арутюняна»?

Что такое стратегические бизнес-единицы, какова их роль при разработке стратегии?

Разрабатывается ли стратегия для всей компании или для каждой бизнес-единицы?

Стратегический гексагон Тиграна Арутюняна

Какой идеологии мы будем придерживаться при выработке стратегии?

Каков общий алгоритм выработки стратегии?

Как используется стратегический гексагон?

Идеология стратегического процесса

Бросившие вызов компании преуспели в создании совершенно новых преимуществ над конкурентами и в радикальном изменении некоторых действий.

Компаниям часто мешает вообразить будущее и открыть новое пространство для конкуренции вовсе не туман на горизонте, а склонность управляющих смотреть вперед сквозь узкую диафрагму существующих и обслуживаемых ими рынков.

Г. Хамел, К. Прахалад

– Ну что, Профессор, счастливый день настал! – Скрыбин радостно потирал руки. – Пора приступать к серьезной работе над стратегией.

– Пора, – улыбнулся Консультант. – Уже можно. Главное, что вы как основатели и руководители к этому готовы. Я всегда говорю, что при осуществлении организационных преобразований надо

прислушиваться к ощущениям основателей и CEO.

Предлагаю, как обычно, определить философию, которой мы можем придерживаться. За годы работы с организациями я определил для себя следующие основные этапы стратегического процесса:

- Анализ контекста (бизнеса).
- Выработка системы стратегических ориентиров.
- Стратегический анализ маркетинговой среды организации.
- Политики по составляющим организации.
- Реализация стратегии.
- Рефлексия организации.

Вы видите шесть основных шагов. Отсюда и термин «гексагон» (шестиугольник).

– А это из какой школы стратегии? – поинтересовался Вадим. – Есть же много разных школ и подходов к разработке стратегии?

Консультант улыбнулся:

– Давным-давно я был в стройотряде. Там был такой случай. Я увидел, как мастер-электрик оставляет на высоковольтных проводах пассатижи. В ответ на мой недоуменный взгляд он сказал гениальную фразу: «Что не надо, само отгорит». Так вот, все, что я рассказываю на занятиях и предлагаю клиентам как консультант, – это то, что «не отгорело»; что реально используется и работает на практике. Вы увидите в моем инструментарии подходы, элементы разных стратегических школ.

– И что, мы все их будем использовать? Жизни не хватит! – воскликнул Скрыбин.

– Нет, конечно, – ответил Консультант. – Вы ознакомитесь со всем инструментарием, и мы вместе с вами выберем те инструменты, которые подходят для вашего конкретного случая. Но вот на чем я хотел бы акцентировать внимание уже на данном

*этапе работы. Мне очень нравится философия, с которой в свое время выступили Г. Хамел и К. Прахалад в своем бестселлере *Competing for the Future*^[2]. Вы увидите отголоски этой философии в моем стратегическом гексагоне. К тому же они ввели в бизнес-обиход ряд очень важных понятий. Давайте рассмотрим их.*

Любая компания, с точки зрения Хамела и Прахалада, должна задать себе три стратегических вопроса:

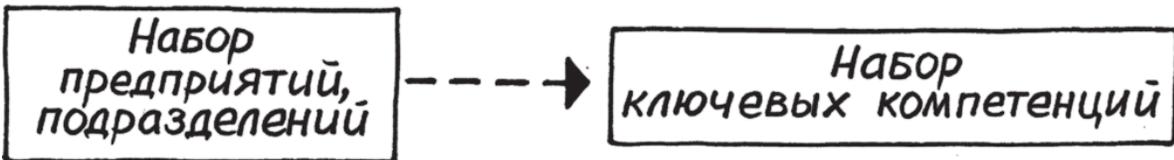
1. Какие новые потребительские блага нам придется предоставлять через 5, 10 или 15 лет?
2. Какие новые компетенции или возможности, то есть комплексы навыков и технологий, понадобятся, чтобы поставлять потребителям эти блага?
3. Каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет?

Обратите внимание. Не просто продукты и услуги, а именно потребительские блага, или, как мы это называем, добавленная ценность. Еще в начале девяностых годов было модно говорить: «Покупатель покупает не сверло, а отверстие в стене». Говорить-то говорили, но и по сей день компаниям очень сложно перейти из парадигмы «товар» в парадигму «потребительские блага». И я еще добавил сюда поиск неудовлетворенных потребностей. Их много! Надо только внимательно смотреть вокруг!

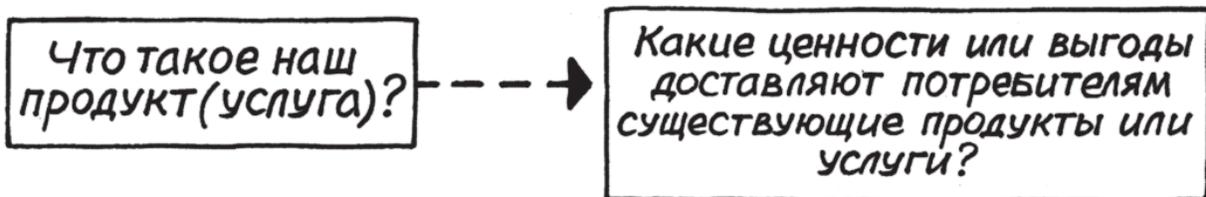
Далее, другое важное понятие – ключевые компетенции. Понятие компетенций тоже затаскали (в основном с легкой руки HR-директоров и консультантов по управлению персоналом). Между тем в контексте разработки стратегии слово «компетенции» приобретает очень важный смысл: какие именно навыки и умения помогут нам удовлетворить новые потребности наших клиентов. Мы обязательно вернемся к компетенциям. Я обычно настаиваю на том, чтобы в рамках работы над стратегией были проработаны ключевые компетенции бизнеса.

Ну и наконец, система взаимодействия с потребителями. Сюда можно отнести фактически всю систему маркетинга в широком смысле.

1 Ключевые компетенции



2 Базовая функциональность

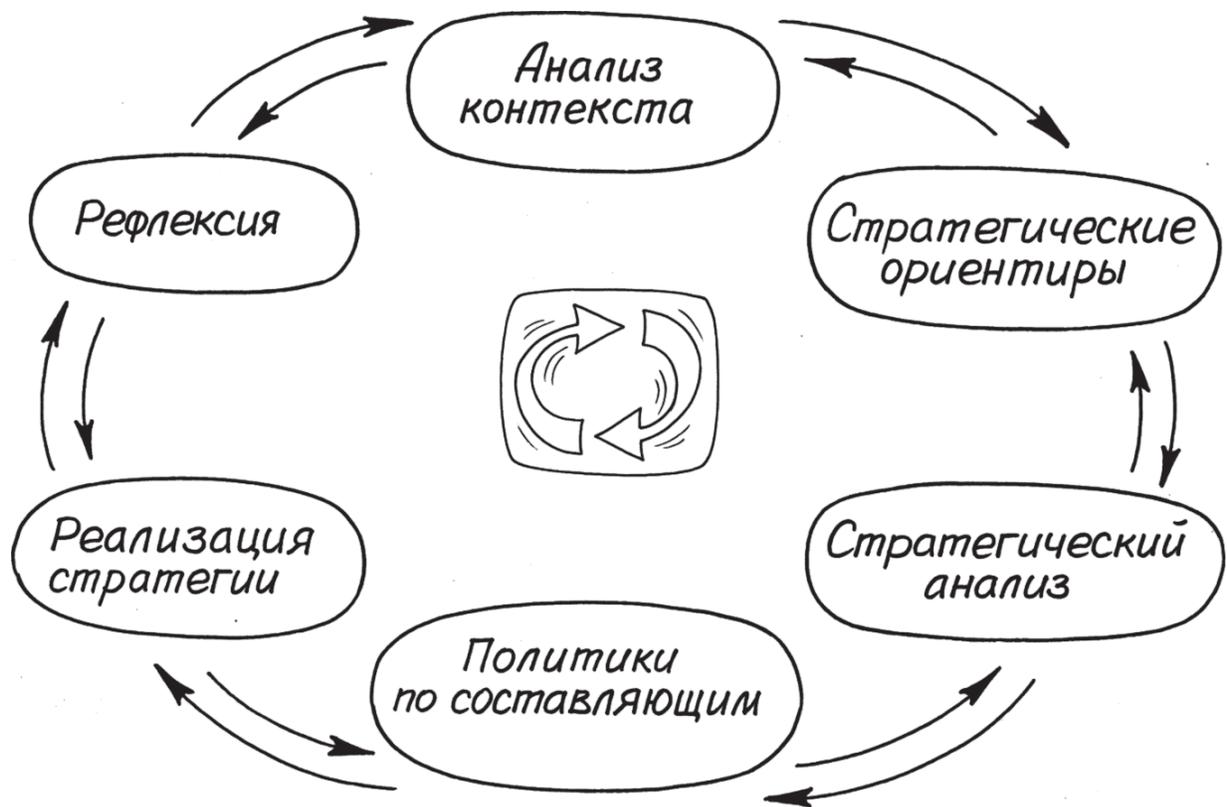


И еще такой вот «парадигматический сдвиг», представленный на картинке. Можно смотреть на свой бизнес как на набор подразделений, а можно как на набор ключевых компетенций. То же касается наших продуктов/услуг – какую потребительскую ценность они несут?

Дама, прекрасная во всех отношениях

Внимание! Это не проявление мужского шовинизма!!!

Давайте представим себе даму, прекрасную во всех отношениях. Причем дама прониклась идеями стратегического подхода к жизни, решила использовать научный подход к построению своей судьбы и своего счастья. С чего она начнет? Начнет она с *анализа контекста*. Это овал 1 стратегического гексагона. Сначала она посмотрит на «клиентов» (тех, кому она в принципе может быть нужна), проанализирует своих «поставщиков» (откуда она берет все необходимое для своего бизнеса/жизни). Посмотрит на конкурентов... Ведь она не единственная такая умная и красивая. Потом дама посмотрит еще дальше. Например, в какой стране она живет, с каким политическим устройством, как меняется политика. Что происходит в экономике – подъем, спад, стагнация? А еще она посмотрит на социум, на общество. Какие ценности, убеждения, взгляды преобладают? Что «модно», а что нет? Например, модно ли жениться или выходить замуж? Модно ли, к примеру, ходить регулярно в церковь? Или на фитнес? Или к психоаналитику? Потом она посмотрит на технологии. Интернет, айпады и андроиды, фейсбуки и гуглоплюсы... А, еще эти, нанотехнологии! Как это все может повлиять на ее жизненные планы? Итак, по итогам анализа овала 1 дама составит полное впечатление о контексте, причем в динамике – как и куда все это дрейфует.



После этого дама начинает рисовать картинку светлого будущего (овал 2 гексагона). При этом (по итогам анализа контекста) дама приходит к выводу, что самый хороший способ устроить свою судьбу – это выйти замуж... И появляются *стратегические ориентиры*... В нашем конкретном случае они выглядят как голубоглазый блондин ростом 182 см и с доходом тоже в 182 см (желательно в евро, если сложить пачки друг на друга). Обратите внимание! Две разные дамы в одном и том же контексте увидят разное будущее. Это будет зависеть от воспитания, от того, что мама-папа в детстве говорили, и других факторов.

Итак, «пункт В» маршрута обозначен. Что надо сделать теперь?

Стать к зеркалу и внимательно, пристрастно на себя посмотреть. Я бы сказал, вглядеться... Сделайте паузу, представьте состояние дамы... Вот он, голубоглазый блондин, был совсем рядом. А тут в зеркале такое... Представили? Примерно то же чувствуют организации на этом этапе. Это овал 3 гексагона «*Стратегический*

анализ маркетинговой среды». Здесь мы видим разрыв, gap между «пунктом В» и «пунктом А». Так вот, дама смотрит в зеркало и думает: «Нет... это точно не голубоглазый блондин ростом 182 см. Это максимум брюнет ростом 168 см». Или, наоборот, глядя на себя в зеркало, решает, что 182 см дохода мало – надо как минимум 200 см. Иначе говоря, здесь может произойти корректировка, или итерация, в процессе построения стратегического образа будущего. А может и не произойти.

На этом этапе соотносят свои сильные/слабые стороны с целями и контекстом (если сказать совсем просто). Потому что дальше на этой основе должен быть выработан план действий.

Итак, «пункт В» определен, «пункт А» тоже, понятен разрыв между текущим и желаемым состоянием... Что делать теперь? Наметьте план действий по его ликвидации! И дама готовит такой план. Лифтинг, фитнес, курсы иностранного языка, тусовки... Пока это все на бумаге, но абсолютно конкретно. Известно, что надо сделать, к какому сроку, в какой области, сколько это будет стоить. Это овал 4 гексагона *«Политики по составляющим»*.

Политики определены... Что дальше? Экшен! Действие! Начинаем все это претворять в жизнь. Ходим в спортзал, учим иностранный язык. Это овал 5 *«Реализация стратегии»*. Так вот, потев в спортзале, терзая себя косметическими процедурами, уча ненавистный иностранный язык, тусуясь в местах, где водятся голубоглазые блондины с хорошими параметрами, дама непрерывно рефлексит: «А что я делаю? И для чего? А оно мне надо?»

И тут мы плавно перетекаем в овал 6 гексагона *«Рефлексия»*. Возможно, на каком-то этапе дама может решить: «Ну его на фиг. И блондинов, и брюнетов... Открою-ка я свой бизнес». И гексагон завертится совсем по другому маршруту...

Кстати, шутки шутками, но мы затронули очень важную тему. На одном из занятий по стратегическому менеджменту слушательница (менеджер высокого уровня) задала вопрос:

– Вот вы рассказываете нам про стратегический vision, про визуализацию будущего... Черт побери, все это действительно работает! Мало того, я, используя эту методику, уже шесть раз успешно вышла замуж. Что делать?!

– Радоваться жизни, – ответил я.

А если серьезно, то надо покопаться в причинах: а для чего эти замужества нужны? И нужны ли? Если да, в каком виде? Видите, мы затрагиваем тему системы ценностей, кредо... Это одна из причин, по которой две разные дамы в одном и том же контексте выберут разное будущее. Но об этом еще раз более подробно чуть позже.

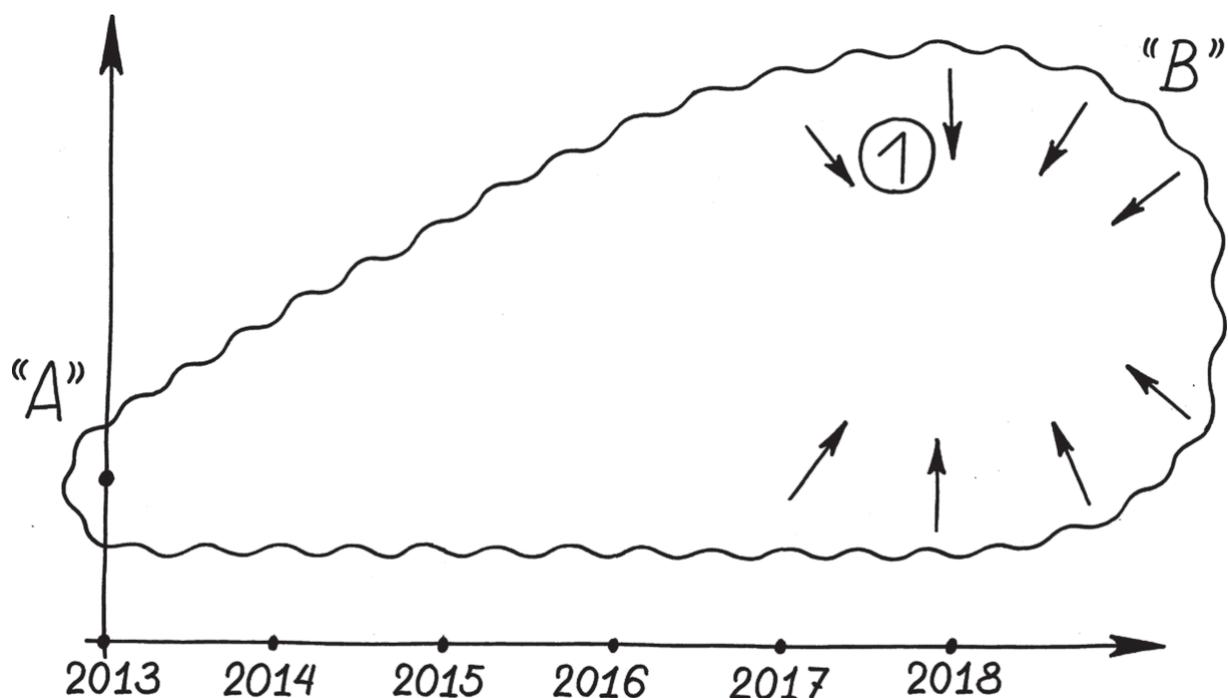
Вернемся к овалу 6 и вообще модели гексагона. Жизнь нелинейна. И менеджмент нелинеен. Мы пытаемся втиснуть довольно сложные явления в простые модели, алгоритмизировать их, представить в виде «делай раз, делай два». Но надо постоянно помнить, что любая модель – это вульгаризация, то есть упрощение. Жизнь сложнее! Поэтому одно из моих любимых высказываний – «Здесь нет железобетонных перегородок». Например, уже знакомая вам модель организации из десяти составляющих. Да, мы представляем организацию в виде набора составляющих, чтобы описать ее, а затем изменять. Но мы постоянно помним, что всё это – одно целое. То же и с гексагоном. Нельзя рассматривать его овалы в отрыве друг от друга. Да, процесс цикличен, и он включает последовательные шаги. Но он не обязательно прямолинейный! Вы видите на схеме гексагона стрелки, показывающие основное направление движения: мы проанализировали контекст, потом составили стратегические ориентиры, далее провели анализ среды... Но вы также видите там обратные стрелки. В принципе можно (и бывает необходимо) вернуться из текущего овала в один из предыдущих. Причем в любой! Например, если резко изменился контекст, вы просто обязаны будете «откатиться» назад, провести анализ нового контекста и в случае необходимости изменить что-то в последующих овалах.

Особенно это касается овала 6 «Рефлексия». В книгах по менеджменту вы часто увидите здесь что-то типа «контроль и обратная связь». Безусловно, одна из задач стратегического процесса – так называемый *контроллинг*, иначе, сравнение запланированных результатов с реальными и их корректировка в случае необходимости. Для меня же рефлексия – гораздо более широкое понятие. Кто мы? Что мы делаем? Куда идем? Устраивает ли нас нынешний курс? И так далее. Будто человек смотрит на свою жизнь и на себя со стороны и задает себе те же непростые вопросы. И происходит такой процесс, по сути дела, на всем протяжении выработки и реализации стратегии. Я вообще думал убрать овал 6 из последовательности действий по разработке стратегии и поставить его, например, в центр всей конструкции. Но тогда получился бы не гексагон, а пентагон (а это, согласитесь, не так приятно звучит).

Стратегический гексагон – это основа стратегического процесса. Все дальнейшее изложение будет строиться по шагам стратегического процесса (по овалам гексагона, соответственно). Фактически гексагон – это ментальная карта всего стратегического процесса, только в «свернутом» состоянии. Мы с вами «развернем» все овалы этой ментальной карты. В каждой главе или разделе вы увидите все элементы построения стратегии. Вся карта целиком приведена на форзаце книги.

Гексагон – линейное представление

Попробуем изобразить гексагон в виде линейной схемы. Линейная схема – это гексагон, развернутый в линию и наложенный на временную шкалу. Линейная схема поможет нам получить расширенное понимание процесса стратегического развития и его идеологии. Итак, я рисую ось координат. Начало – это сегодняшний день, или «пункт А», стартовая точка маршрута. Допустим, это 2013 год. Следующая точка – «конечный» пункт. Слово «конечный» не случайно взято в кавычки. Это условно. Этот пункт будет зависеть от выбранного нами стратегического горизонта. Как его определять, мы с вами обсудим далее. Пусть это будет год 2018, например. Итак, у нас есть «пункт А» и «пункт В».



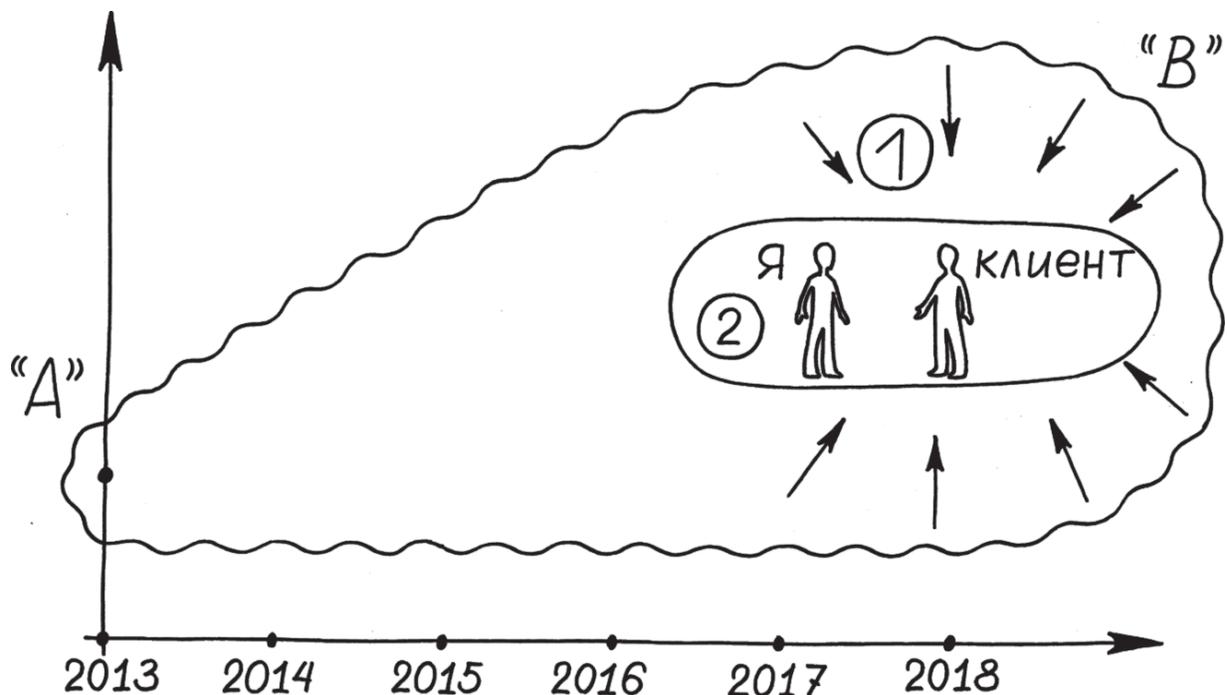
Первый овал гексагона – это анализ контекста. Мы должны заглянуть в будущее... Которое при этом скрыто туманом. Здесь уместно вспомнить шикарную метафору Г. Хамела и К. Прахалада. Они пишут, что стратегическое управление похоже на стрельбу

из лука сквозь туман. Вы – лучник, который должен поразить мишень. А мишень скрыта туманом. Либо частично, либо, что более вероятно при нынешнем уровне подвижности внешней среды, полностью. И у вас два варианта. Первый – дожждаться, пока туман рассеется (иначе, дожждаться наступления стратегического горизонта), и стрелять наверняка. Только есть одна проблема: скорее всего, будет поздно. Вы увидите, что мишень уже утыкана стрелами других лучников, которые не побоялись рискнуть и стреляли, несмотря на туман. Второй вариант – стрелять сквозь туман. Возможно, в нем есть хотя бы проплешины. Хотя бы часть мишени видна. Включите креатив! Это как раз тот момент, когда особенно необходимо измерение [С] – креатив. Увидеть мишень, представить ее... И стрелять, несмотря ни на что!

Думаю, наступил момент вспомнить [ARCU]-код менеджмента, коль скоро мы затронули тему креатива и связанной с ним функции [С]. Можно сказать, что стратегия – это в первую очередь сочетание двух функций: креатива [С] и готовности брать на себя риск, иначе, действовать [А]. Если у вас есть креатив, но нет особого желания рисковать, вы можете, например, пойти преподавать в бизнес-школу. Стать ученым, теоретиком стратегического управления. Хорошим ученым! Если у вас есть только желание рисковать, но нет креатива и вы действуете бездумно, есть риск стать просто гемблером – азартным игроком. Тупо дергать ручку игрового автомата: вдруг повезет?! Я утрирую, конечно. При этом именно функции [С] и [А] присущи предпринимателям, основателям бизнесов (или их командам). Но это тема большого разговора. Думаю, найдем время и подходящий контекст для того, чтобы еще раз ее обсудить.

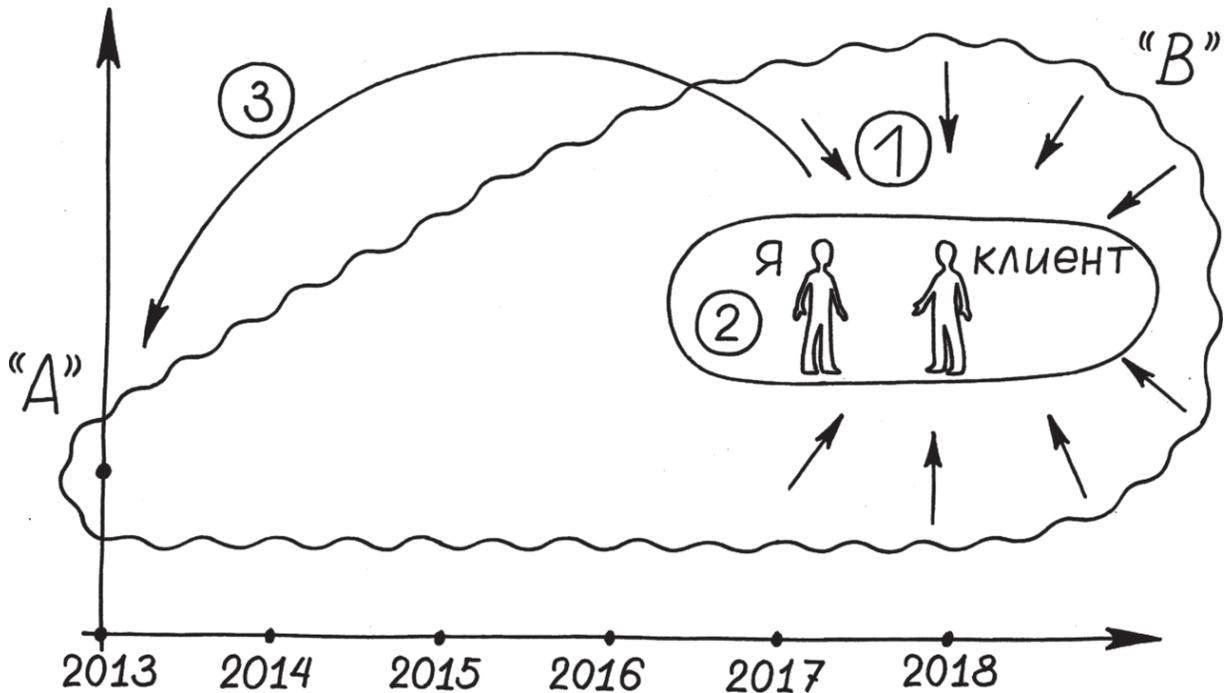
Итак, задача этого этапа (овал 1 гексагона, или анализ контекста) – рассеять туман. Заглянуть в будущее. Понять, что будет влиять на наш бизнес в ближайшие несколько лет, в рамках стратегического горизонта. Этот «туман», или «облако», будет влиять на наших клиентов, на нас, косвенно или непосредственно.

Представим теперь, что овал 1 готов. Мы включили весь наш креатив, возможно, привлекли экспертов – неважно! Важно то, что мы чуть-чуть приоткрыли завесу будущего. Выявили основные драйверы, которые влияют на клиентов, а значит, и на нас. Можно переходить к овалу 2 «Стратегические ориентиры». Чуть позже мы раскроем более подробно это понятие. Пока же надо принять, что задача этого этапа – представить своего будущего клиента и самих себя. Какой будет клиент при текущей ситуации, в таком «облаке»? Как он изменится на протяжении стратегического горизонта? А как должны измениться мы сами? Клиент и я! Я и клиент! Вот важнейший вопрос овала 2. Здесь мы должны нарисовать картинку, в которой присутствуют будущий клиент и мы сами. Я постоянно говорю: «Стратегия – это наш клиент сегодня и завтра». Все остальное – от лукавого. Слияния и поглощения, диверсификация, повышение рыночной капитализации... Все это либо инструменты, либо последствия, бенефиты. Посмотрите на Apple: они вроде никогда этим особо не заморачивались. Просто думали о том, как еще изменить мир... Иными словами, что бы такого нового и революционного предложить клиентам. В итоге не на последнем месте по капитализации, кстати...

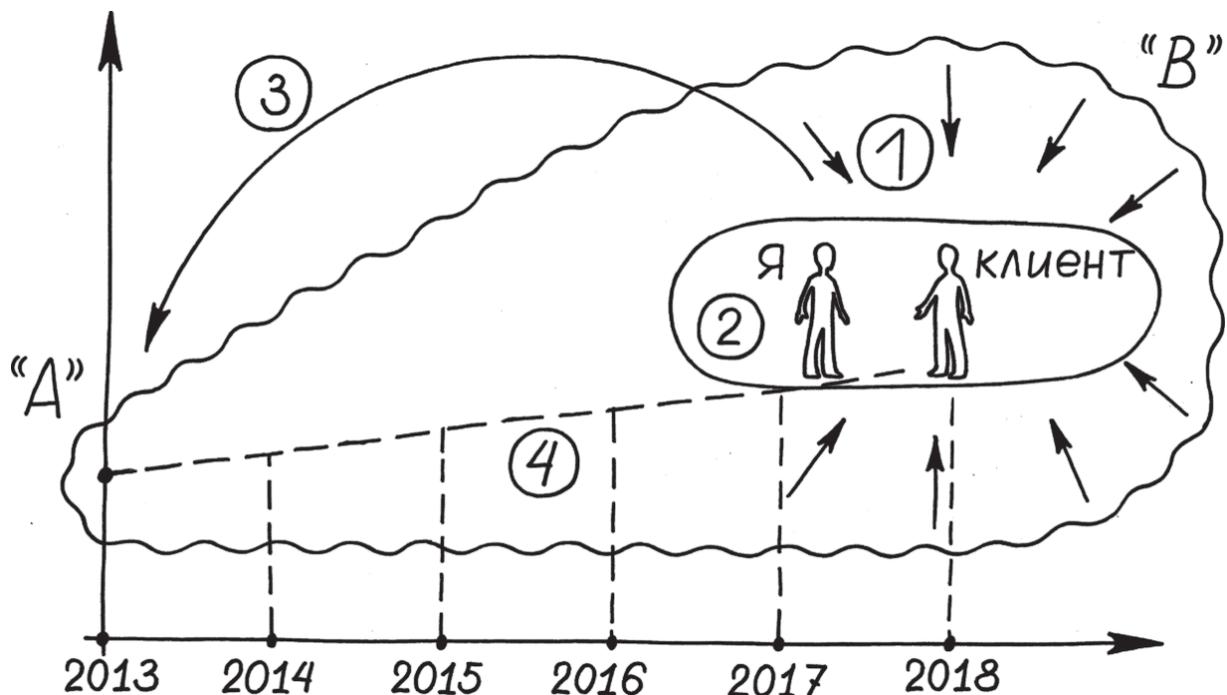


Картинка будущего готова. В ней есть наш клиент (голубоглазый блондин) и мы сами. После этого мы становимся к зеркалу. Помните? Мы должны увидеть разрыв. Мы мысленно перемещаемся в будущее. Мы уже там! Мы в 2018 году. С новыми клиентами. И сами качественно изменились. И вот оттуда, с высоты наших будущих достижений, мы должны взглянуть на себя сегодняшних. Это очень важный момент. Оценка настоящего из будущего. Это один из краеугольных камней стратегического подхода. Сегодняшний день – это стартовая точка в будущее. Только это имеет значение! Это один из часто задаваемых вопросов: а почему в вашем гексагоне SWOT-анализ (и вообще весь овал 3 «Стратегический анализ маркетинговой среды») идет после стратегических ориентиров? Вот поэтому... Как можно, не зная контекста, не имея картинки будущего, анализировать, например, свои сильные/слабые стороны? Напоминаю: мы не говорим сейчас об организационной диагностике текущего состояния компании (хотя там тоже картинка будущего играет роль). Мы говорим о стратегическом анализе. Итак,

еще раз: овал 3 – это оценка настоящего из будущего.

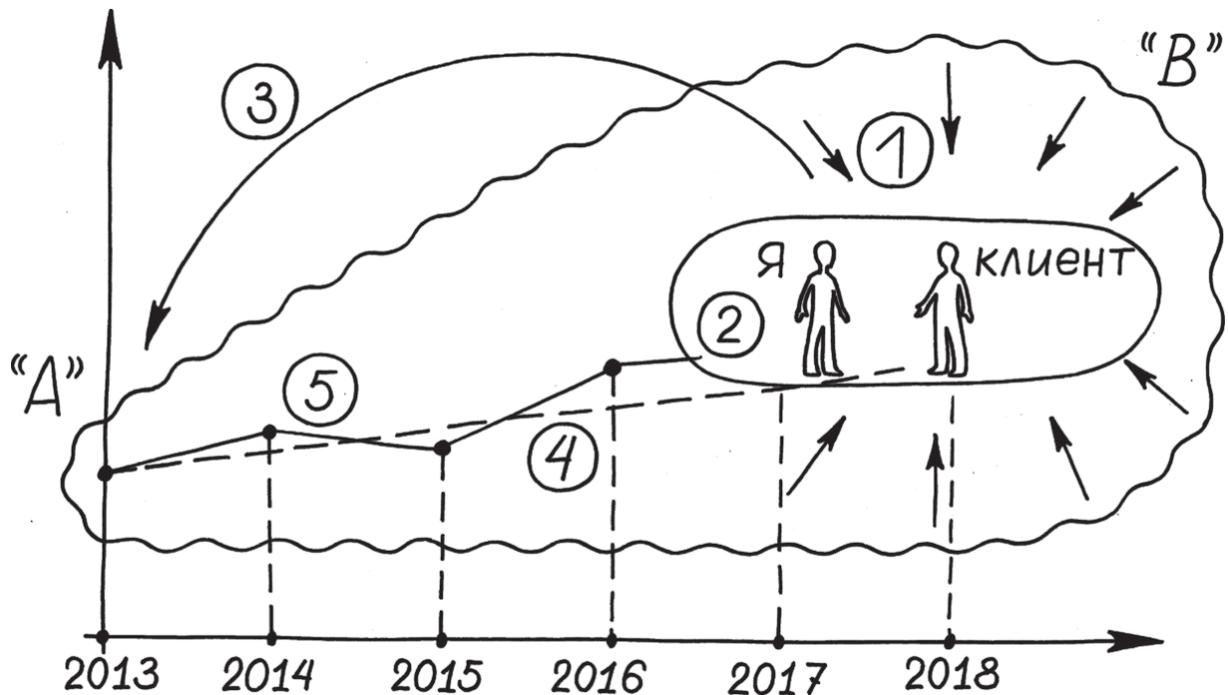


Теперь мы знаем контекст, мы выявили основные драйверы внешней среды, нарисовали картинку будущего, в которой есть мы сами и наш будущий клиент. Мы также посмотрели на себя с высоты будущих достижений и увидели разрыв. Сейчас надо составить план по устранению этого разрыва. Я рисую пунктирную линию.



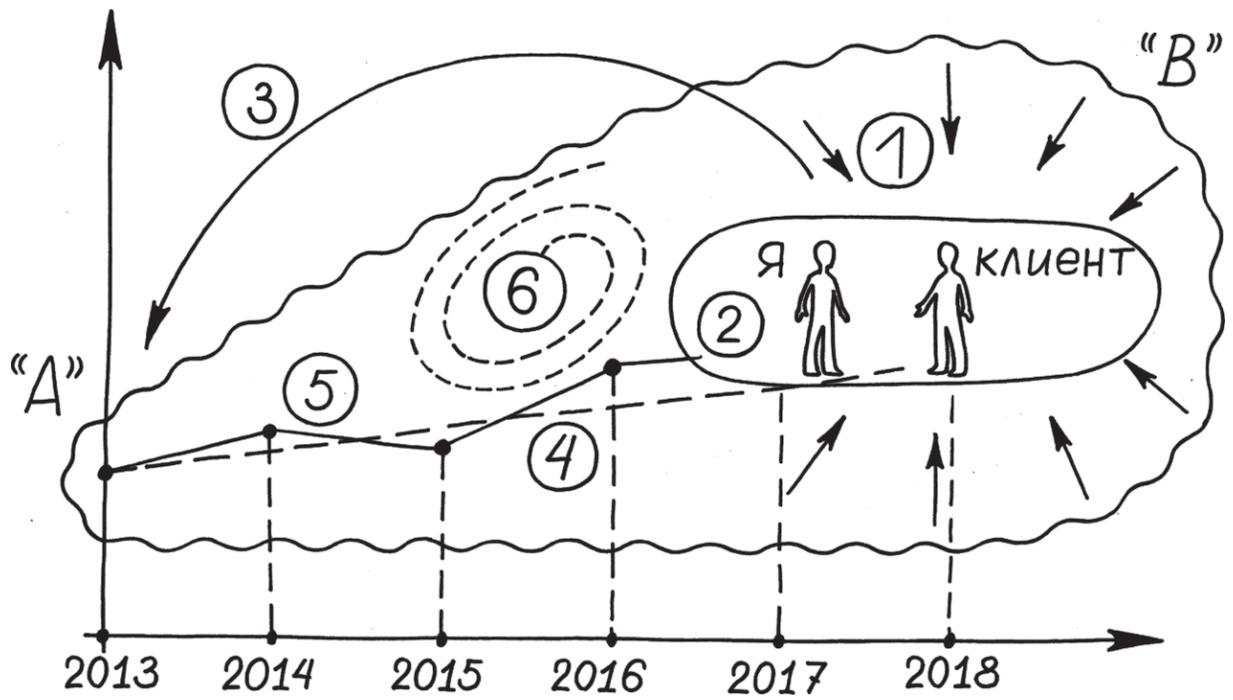
Пунктир, поскольку мы знаем, что, возможно, маршрут будет пересмотрен. Но на сегодняшний день мы представляем его именно так. Вы видите, я изобразил на рисунке вертикальные пунктирные линии. Эти линии – вехи, или стадии, через которые пролегает наш стратегический маршрут. Позже, при подробном рассмотрении овала 4 «Политики», мы поговорим об этом более подробно.

Далее я добавляю к схеме еще один маршрут. Это овал 5 «Реализация стратегии».



Вы видите, что он отличается от намеченного. И это нормально! Внешняя среда может измениться, наши цели могут измениться. Ценности могут измениться, наконец! Тут мы опять затрагиваем тему необходимости стратегического управления. Если у нас есть постоянно действующий механизм стратегического развития, нам будет гораздо легче корректировать маршрут.

Ну и овал 6 «Рефлексия». Его сложно выделить как отдельный графический объект. Я изобразил его как спираль: переместились в будущее, посмотрели на себя сегодняшних, возможно, что-то скорректировали, и так постоянно...



Вот вкратце описание стратегического гексагона Тиграна Арутюняна.

Что такое стратегическая бизнес-единица?

Что такое бизнес-единица? Или, точнее, *стратегическая бизнес-единица*, СБЕ?

Это очень важное понятие. На всех этапах разработки стратегии, при определении структуры компании мы часто будем его использовать. Поэтому давайте вместе разберемся, что это такое. В обиход бизнеса это понятие ввела компания General Electric. На тот момент в компании работало около 350 000 сотрудников по всему миру, компания включала около 400 подразделений и более 40 направлений бизнеса. Как написать стратегию для такого монстра? Какими элементами оперировать? Вот компания и ввела понятие стратегической бизнес-единицы. Давайте представим, что компания состоит из бизнес-единиц, или направлений бизнеса. То есть у нас некий портфель бизнесов. Вместо 400 подразделений, 350 000 сотрудников мы имеем 45 бизнес-единиц. Согласитесь, это проще! Это обозримо. Это умещается в сознании. Это может быть представлено графически в определенной системе координат. И этим гораздо проще управлять...

И наша задача – управлять этим портфелем. В какие бизнесы активно вкладываться, что развивать, какими управлять более консервативно, от каких следует избавиться. Чуть позже, рассматривая инструменты управления портфелями бизнесов, мы вернемся к этому вопросу. Пока же, на этом этапе, нам необходимо договориться о терминах. Итак, что мы будем называть стратегической бизнес-единицей?

Я предлагаю три отличительных признака бизнес-единицы:

1. Относительная автономность в рамках корпорации. Это может быть стопроцентная «дочка», но при этом иметь определенную свободу действий. До какого предела – договариваемся с «мамой».
2. Свое направление деятельности. Свой рынок (например, географический), свои клиенты, свои продукты.

3. Наличие своих конкурентов.

Учет всех трех факторов помогает избежать путаницы, когда, например, «бизнес-единицей» называют бухгалтерию. Если ваша бухгалтерия работает на свободном рынке, имеет клиентов и конкурентов, сама принимает определенные стратегические решения, смело называйте ее бизнес-единицей. А то услышишь иной раз: «В нашей бизнес-единице так не принято» (типа когда сотрудники мешают бухгалтерам чай пить).

Я бы обратил особое внимание на третий пункт. Обычно он является решающим при отнесении подразделения или направления бизнеса к бизнес-единицам.

– Профессор, а не рано ли сейчас говорить о бизнес-единицах? – спросил Скрябин. – Ведь пока мы говорим об общих контурах стратегического процесса, о технологии выработки стратегии!

– Самое время! – ответил Консультант. – Дело в том, что отдельные элементы стратегического процесса необходимо выполнять для бизнес-единиц – как существующих, так и планируемых.

Коллеги, это не шутки! Понятие бизнес-единицы крайне важно для стратегии и вообще управления компанией. В разделах, посвященных реализации стратегии, мы еще раз вернемся к теме бизнес-единиц. Без их выделения вряд ли можно построить сильную, гибкую компанию и вывести ее в SeiJuku.

Предлагаю рассмотреть смежные понятия. Иногда вы встретите термин *дивизион*. Если в этом дивизионе присутствуют все три признака бизнес-единицы, то слова «бизнес-единица» и «дивизион» можно считать тождественными. То же касается центра прибыли. Но если, например, вы называете центром прибыли склад, который является исключительно частью вашей цепочки ценности, а столь гордое название получил только потому, что он ведет учет затрат

и ваши подразделения рассчитываются с ним по «внутренним ценам», – термин употреблен неверно.

Я обычно предлагаю вводить это понятие в бизнес как можно раньше, даже если, строго говоря, направления бизнеса бизнес-единицами пока не являются, например, не полностью управляют своими финансами. Почему? Тем самым мы повышаем (сначала психологически, а впоследствии и по факту) ответственность менеджеров, руководящих направлениями. Это прообраз будущей реструктурированной, децентрализованной компании.

Иначе не будет никакого делегирования! И основатель будет и дальше лично подписывать все платежки.

Мы затрагиваем тему бизнес-единиц именно сейчас, на этапе рассмотрения технологических вопросов разработки стратегии. Это один из часто задаваемых вопросов. Как делить компанию на бизнес-единицы? Как их «назначать»? Дело в том, что если ваша компания имеет бизнес-единицы, скорее всего, у каждой из них будет свой гексагон. Повторяю: при наличии нескольких бизнес-единиц у каждой из них будет свой гексагон. Поэтому мы и называем их стратегическими бизнес-единицами. Это часть нашей стратегии.

Естественно, какие-то части гексагонов могут быть общими или очень похожими. Например, анализ контекста. При этом чем более диверсифицирован бизнес, то есть чем больше отличаются профили деятельности бизнес-единиц, тем сильнее будут отличаться их гексагоны.

И еще – свой гексагон будет у компании (корпорации) в целом. Понятно, что одним из важнейших вопросов стратегии в таком случае будет как раз управление портфелем бизнесов (бизнес-единиц). Здесь много вариаций и большое поле деятельности. Например, если все бизнес-единицы используют один и тот же бренд, на общекорпоративный уровень будет вынесена разработка концепции этого бренда. Или, например, общефирменной философии, кредо.

Креатив в стратегическом процессе (почему и когда?)

Как выбирать стратегический горизонт?

Это тоже один из часто задаваемых вопросов. Можно, например, услышать точку зрения, что японские компании вырабатывают стратегию на 300 лет. Или, наоборот, о том, что жизнь меняется настолько быстро, что долгосрочное планирование вообще теряет смысл. Кто прав? Может, ни те, ни другие? Ведь люди (да и большинство компаний) не живут 300 лет. А без сколько-нибудь долгосрочного планирования тоже сложно управлять (помните Голландия?). А может, правы и те и другие?

Вот вам вопрос: стратегия чего (или кого) должна вырабатываться как минимум на 50 лет? Здесь часто отвечают: «Человека». Из чего мы исходим? Из примерной продолжительности жизни, конечно. Или еще ответ: «Хорошего коньяка». Здесь опять мы видим цикл – жизненный или технологический. Хотя есть коньяки и моложе. А цифра 50 появилась неслучайно. Один мой коллега, профессор стратегического менеджмента из Польши, рассказывал, что его кафедра помогала польскому правительству вырабатывать стратегию лесной отрасли страны на 50 лет. Меньший срок просто не имеет смысла! Чтобы получить дерево через 50 лет, надо посадить его сейчас.

Я знаю, например, что нефтяники разрабатывают стратегию на 25–30 лет. Это тоже связано с технологическим циклом – от разведки до дебета скважины.

Итак, мы видим, что на стратегический горизонт (так мы будем называть срок, на который разрабатываем стратегию) влияют жизненный и технологический циклы товара. Что еще?

Скорее всего, будет влиять контекст. На каком рынке работает организация? Насколько этот рынок динамичен? Насколько быстро

он меняется? На каких-то рынках все меняется за годы, а на каких-то за месяцы. И я бы предложил рассматривать, как обычно, не только микроокружение, не только рынок или отрасль как таковые, но и макроокружение, или более широкий контекст. Например, изменения в политической ситуации, если они напрямую влияют на ваш бизнес, тоже могут влиять на выбор стратегического горизонта.

Ну и, конечно же, восприятие основателя/СЕО. Обычно я обязательно задаю этот вопрос основателю/СЕО: «На сколько лет вперед вы видите свой бизнес?»

Таким образом, я бы выделил следующие основные предпосылки выбора стратегического горизонта:

- Длительность технологического (или жизненного цикла) ваших продуктов/бизнеса.
- Динамика, скорость изменений на рынке (ближайшее окружение).
- Динамика макросреды («дальнее» окружение).
- Видение основателя/СЕО.

По этой причине в большинстве случаев стратегический горизонт бизнесов, с которыми я работаю, составляет в среднем 3–5 лет.

Впрочем, если вы желаете построить стратегию «хотя бы лет на тысячу», почему бы не попробовать?

Кто занимается стратегией?

Как подобрать команду стратегического процесса?

Какие структурные подразделения, руководители и сотрудники должны участвовать в разработке стратегии?

Какова роль основателя/собственника в разработке стратегии?

– Профессор, кого будем привлекать к разработке стратегии? – спросил Виктор Николаевич. – На этот вопрос существует так много абсолютно противоречащих друг другу точек зрения. Кто-то говорит, что надо вовлекать всех, чуть ли не уборщиц. Кто-то считает, что стратегия – это зона ответственности собственника, максимум – топ-менеджмента. А как вы считаете?

– Иногда не грех привлечь и уборщиц! – ответил Консультант. – Впрочем, после года работы по предварительной трансформации, думаю, вы сами ответите на этот вопрос. Вадим, а как вы считаете?

Вадим потер подбородок.

– Думаю, это опять должна быть работа совета по развитию и временных проектных групп. А кого туда приглашать и какие ставить задачи, будет зависеть от конкретного элемента стратегии. Чего бы точно не хотелось – так это бесконечных стратегических сессий, совещаний, выездов, пьянок, когда на выходе не появляется никаких продуктов. Впрочем, прошедший год показал, что такое вряд ли предполагается, – добавил Вадим.

– Bravo! – воскликнул Консультант. – Стратегический процесс – это организационные преобразования. А преобразования, как мы теперь знаем, не происходят в рамках чисто оперативного управления. Поэтому и стратегический процесс хорошо идет в уже знакомой вам инновационной структуре управления. Если следовать правилам групповой работы, которых мы с вами придерживались весь прошедший период, много шансов, что стратегия будет а) качественной и б) реализуемой.

– А какие есть еще варианты? – спросил Скрябин. – Не все же компании строят у себя инновационные структуры управления. Есть ведь ограничения, связанные с масштабом бизнеса, квалификацией менеджеров!

– Конечно, есть, – ответил Консультант. – Вы знаете, я люблю рисовать континуумы. Ответом на вопрос, кто занимается разработкой стратегии, тоже может быть континуум: на одном полюсе написано «основатель» (то есть основатель сам, единолично вырабатывает всю стратегию), а на другом – «вся компания».

– Ну ладно, с единоличной разработкой стратегии все понятно, – оживился Виктор Николаевич. – Сами до недавнего времени так делали: садились с Вадиком и всё решали. А как может быть, чтобы вся компания занималась стратегией?

– В моей практике крайние случаи имеются тоже, – улыбнулся Консультант. – Один из клиентов объяснил единоличное занятие стратегией тем, что он просто боится сглазить. И мы с ним работали вдвоем: поставили флипчарт и прошлись по всему гексагону. И сделали очень неплохую стратегию, которая к тому же была реализована раньше времени и в больших масштабах. Правда, через какое-то время основатель сказал, что заниматься этим одному ему скучно. И создал стратегический комитет, с которым он сначала делился своими стратегическими планами, а затем и советовался.

Что же касается разработки стратегии всей компанией – почему нет? Представьте коллектив профессионалов, в котором почти нет иерархии (так бывает у программистов, консультантов, даже риелторов). Тогда, скорее всего, в выработке стратегии примут участие практически все сотрудники. И такое в моей практике тоже случалось!

Как вы теперь знаете, коллеги, ответ на этот вопрос зависит от фазы жизненного цикла организации. Ранее мы с вами прошлись

по ключевым характеристикам фаз жизненного цикла и вкратце описали, как отличается стратегический процесс в каждой из них.

Однако в большинстве случаев мы придерживаемся подхода «совет по развитию + временные проектные группы». Это работает!

– А выезды будут? – спросил Вадим. – Мы убедились, что часть мероприятий по развитию компании лучше проводить на выезде, в формате семинаров.

– Конечно! Как же без выездов! – воскликнул Консультант. – Мы с вами посмотрим, какие части гексагона можно делать «на рабочем месте», а какие лучше проводить в формате больших выездных семинаров.

Какие продукты на выходе?

Что должно появиться в процессе и «на выходе» занятий стратегией? Какие продукты?

Давайте посмотрим, какие продукты должны появиться «на выходе» стратегического процесса. Все, что перечислено ниже, может касаться как компании в целом, так и ее бизнес-единиц. Фактически мы с вами должны подробно расписать первые четыре овала стратегического гексагона и частично пятый (реализация стратегии). Почему частично? Потому что в пятом овале больше действий, чем слов или текста.

По мере прохождения по гексагону мы с вами увидим в деталях все продукты стратегического процесса. В ходе работы над стратегией каждый из элементов большой ментальной карты гексагона превращается в продукт, или элемент мозаики. Их этих элементов складывается большая мозаика стратегии.

Ниже приведен краткий обзор продуктов стратегического процесса.

Овал 1. Анализ контекста бизнеса. Подробно расписанный анализ среды бизнеса на принятую стратегическую перспективу, от текущего момента до «конечной точки», с выделением ключевых драйверов (движущих сил), влияющих на наш бизнес. Продукты этого шага описывают элементы микро- и макросреды, мегатренды, а также собственные ключевые компетенции.

Овал 2. Расписанная система стратегических ориентиров (vision, mission, credo и slogan). Это полное описание «пункта В», та самая «конечная точка» нашего маршрута. Овал 2 похож на маркетинговый план, составленный на «конечную точку» маршрута (например, 2018 год).

Овал 3. Стратегический анализ маркетинговой среды. Взгляд из будущего в настоящее. Это может быть SWOT-анализ;

стратегический бенчмаркинг, или сравнение с конкурентами; финансовое моделирование и финансовый анализ; анализ бизнес-процессов; словом, любые инструменты, которые помогут нам увидеть разрыв между завтрашним и сегодняшним днем.

Овал 4. Политики по составляющим. Расписанные по периодам, соответствующие критерию SMART (то есть с цифрами, сроками, измерителями). Это фактически система целей, разложенных по составляющим организации, позволяющая нам переместиться из «пункта А» в «пункт В».

Овал 5. Реализация стратегии. Новое видение структуры компании; проекты по реализации стратегии; механизмы контроля; ряд других изменений в организационных составляющих.

Все элементы большой стратегической ментальной карты (развернутый гексагон), которые вы используете в стратегическом процессе, прорабатываются и оформляются в виде документов: текстовые файлы, презентации, таблицы и т. п. Обычно совет по развитию ведет реестр, в котором отражаются все продукты работы, а также протоколы сессий проектных групп, задания группам и т. п. В каждом конкретном случае этот вопрос решается с помощью разных технических и программных средств. Принципиально важно, чтобы все продукты стратегического процесса фиксировались и хранились в доступном для участников процесса виде.

А еще я очень люблю синопсисы. Синопсис – изложение в одном общем обзоре, в сжатой форме, без подробной аргументации и без детальных теоретических рассуждений целого предмета или отдельной области знаний. В нашем случае это будет означать синопсисы по всем продуктам стратегии, а также синопсис всей стратегии в объеме не более одной страницы. Сделать это непросто, зато очень полезно. Суть основных элементов стратегического процесса такова: что происходит во внешней среде, куда мы хотим

прийти, что нам мешает/помогает и что мы для этого будем предпринимать.

Как выстраивается стратегический процесс?

Как обеспечить постоянство стратегического процесса? Нужны ли корректировки стратегии, если да, с какой периодичностью? Возможно ли быстро менять стратегию в зависимости от изменения рыночной ситуации?

Шаги стратегического процесса фактически совпадают с овалами стратегического гексагона. Мы следуем по ментальной карте стратегического процесса, шаг за шагом, и прорабатываем все элементы (или по крайней мере те, которые необходимы данной конкретной организации).

При этом могут быть возвраты к предыдущим элементам гексагона. Вопросы, связанные с возвратами к предыдущим шагам гексагона или переработкой стратегии, рассмотрены также в разделах «Реализация стратегии» и «Рефлексия».

Анализ контекста

Почему необходим анализ контекста?

Какие инструменты используются при анализе контекста? Что, как, когда и кто делает в рамках анализа контекста?

Что должно появиться на выходе?

Надо ли анализировать внутреннюю среду организации на данном этапе?

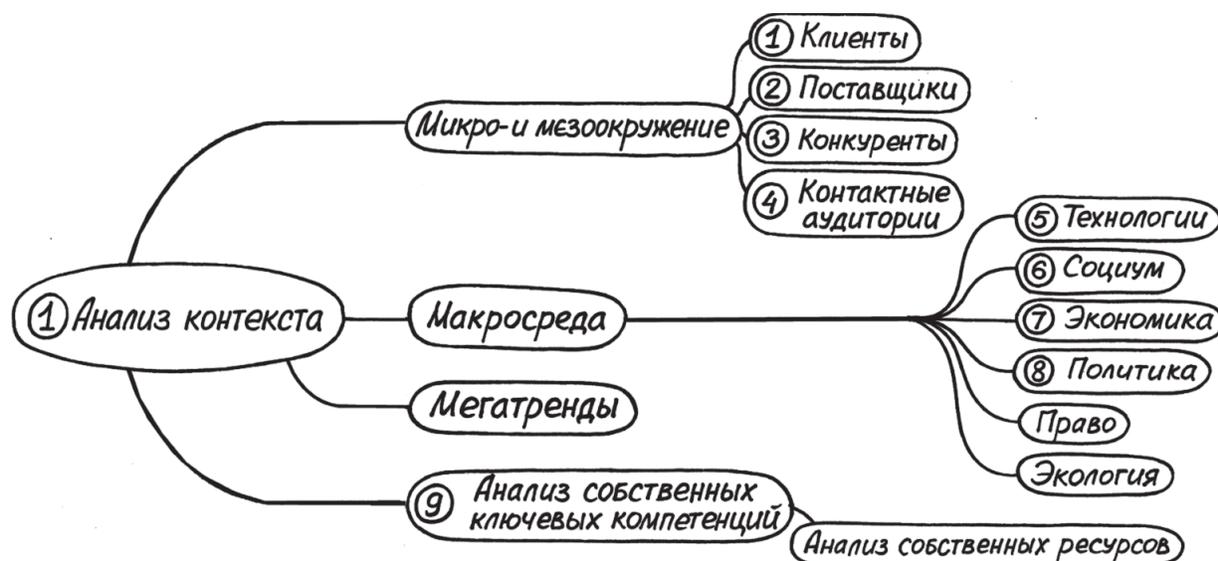
Анализ контекста: необходимость и сущность

Никто не скажет вам, как будет развиваться музыка. В какой-нибудь дыре сейчас наверняка сидит парень с гитарой или клавишами, и в тот момент, когда он наконец появится на сцене, все, кто хоть что-то предполагал, окажется неправы.

Куинси Джонс, музыкант

Итак, овал 1 гексагона «Анализ контекста бизнеса». На этом этапе стратегического процесса мы должны проанализировать весь стратегический горизонт и выявить основные драйверы внешней среды (контекста).

Ментальная карта этого овала выглядит вот так.



Последние несколько лет я всегда начинаю работу над стратегией с анализа контекста бизнеса. Это крайне важный элемент стратегического процесса. Мы с вами говорили о том, что в условиях быстро меняющейся среды компания просто обязана отслеживать изменения во внешней среде, упреждать и инициировать их. При этом смотреть в большей степени вперед, а не назад. Начало стратегического процесса с анализа контекста дисциплинирует менеджмент, приучает смотреть в будущее, ловить «слабые сигналы», снимать шоры, которые накладывает любая деятельность.

Вот пример из одной очень интересной книги. Представьте, что вам повезло. Вы живете в США, в собственном доме, всем обеспечены. И вы... индюшка! Каждый день хозяин исправно приносит вам корм, убирает клетку... У вас все хорошо. Вы оглядываетесь назад, смотрите на свой привес, строите прогнозы на будущее (кривая неуклонно идет вверх). Пока не приходит День благодарения... В этот день ваша красивая кривая вместо движения вперед и вверх резко обрывается и падает вниз.

Примерно то же может произойти с компанией, которая не смотрит вперед, а в лучшем случае оглядывается назад, экстраполируя прошлые тренды в будущее. Вместо красивого прогноза – на обеденный стол.

При этом очень важно изучить все элементы контекста. Обычно компании в лучшем случае анализируют ближайшее окружение: клиентов, конкурентов, иногда поставщиков. Это микросреда бизнеса. Я же обычно предлагаю уделять не меньше внимания анализу макросреды. Это технологии, политика, социум, экономика, для каких-то бизнесов – также экологические тренды.

Вспомним еще раз пример с уборкой конского навоза с улиц. Что произойдет, если вы будете изучать только микроокружение? Вы изучаете клиентов и видите, что их потребности растут. Да и аналитики говорят об экономическом росте и о том, что скоро высота навозного слоя достигнет второго этажа. Вы потираете руки, заключаете новые договоры с поставщиками... И не видите, что кто-

то уже придумал автомобиль (это часть технологического контекста). Автомобиль *пока* не является частью вашей микросреды. Он где-то далеко (пока). Но проходит совсем немного времени, и где те лошадки? И где ваш бизнес?!

Кто-то может возразить, что анализ контекста мало что дает. К тому же сотрудникам не хватает знаний, компетенций для проведения качественного исследования. В итоге получаются скудные, слишком общие, малополезные «анализы». Это действительно так – если не следовать определенным технологиям и методам. Практика показала, что при системном подходе к анализу контекста компании собирают действительно ценный материал, дающий основателям и топам более ясную картину среды бизнеса. Далее на этой основе можно искать новые идеи для бизнеса, строить стратегические ориентиры и т. п.

На этом этапе также имеет смысл проанализировать внутренний контекст бизнеса, в частности собственные компетенции. Поскольку одна из задач стратегического управления – это приведение в соответствие ситуации на рынке и собственных компетенций и ресурсов.

Кстати, о ресурсах. Менеджеры компаний-клиентов часто путают компетенции и ресурсы. Это подвело меня к тому, что, возможно, на этапе анализа контекста имеет смысл анализировать оба этих понятия. Точнее, как это получается на практике: анализируем ключевые компетенции, выделяем и «складируем» ресурсы, попавшие к компетенциям по ошибке, и возвращаемся к ним, когда приходит время.

Вот картинка, изображающая анализ контекста, фактически то, что находится «внутри» овала 1 стратегического гексагона. Это элементы, которые мы изобразили на ментальной карте овала 1, просто они сгруппированы определенным образом.



Вы видите на рисунке три больших блока:

- микро- и мезосреда, или ближайшее и «среднее» окружение (клиенты, поставщики, конкуренты, контактные аудитории);
- макросреда, или «дальнее» окружение (технологии, социум, экономика, политика);
- мегатренды (или мегатенденции).

Итак, всего восемь элементов. Они пронумерованы. Порядок нумерации произвольный, но так лично мне проще запомнить. Да и логика определенная в этом есть. Сначала мы рассматриваем микроокружение. Там номер один – клиенты, те, без кого наше существование не имеет смысла. Далее номер два – поставщики. Фактически это наша цепочка создания ценности. Далее следуют те, у кого такая же или схожая цепочка создания ценности. Это наши конкуренты (номер три). Ну и, наконец, контактные аудитории. Это

организации или люди, с которыми мы взаимодействуем непосредственно, но которые напрямую не являются поставщиками и клиентами. Это могут быть местные органы управления, контроля или надзора; учебные заведения; научные, исследовательские или проектные учреждения, ассоциации и сообщества и т. п. Клиенты, поставщики, конкуренты и контактные аудитории – это микроокружение, «ближний круг».

И еще четыре элемента в макроокружении, или «дальнем круге»: технологии, социум, экономика и политика.

– А что означает цифра 9? – спросил Вадим.

– Это мы сами, – ответил Консультант. – Логика, практика многих стратегических сессий подвели меня к тому, что уже на этом этапе необходимо провести анализ собственных ключевых компетенций. Строго говоря, компетенции нельзя отнести к внешней среде. С другой стороны, мы ведь тоже являемся частью контекста бизнеса.

– А как мы эти цифры используем? Я правильно понимаю, что это номера (или количество) временных проектных групп, которые будут работать над анализом контекста? – уточнил Скрябин.

– Абсолютно точно! – воскликнул Консультант. – В общем случае я предлагаю создать на этом этапе девять временных проектных групп. Но, как и ко всем другим вопросам, здесь нельзя относиться формально. В каких-то случаях группы могут быть объединены. Например, мои клиенты часто объединяют задание по анализу политики и экономики в задание для одной группы. Не всегда влияние контактных аудиторий настолько существенно, чтобы выделять их в отдельную группу. Иногда групп может быть больше – например в случаях, когда бизнес или продуктовая линейка сильно диверсифицированы. Тогда и проектных групп по анализу клиентов, или конкурентов, или даже технологий может быть несколько.

– И еще вопрос, Профессор. Раз у каждой бизнес-единицы (существующей или проектируемой) должен быть свой гексагон,

значит ли это, что и групп будет существенно больше?

– Не обязательно, – ответил Консультант. – Это решается в зависимости от конкретных особенностей конкретного бизнеса. В большинстве случаев качественный анализ контекста можно будет использовать практически всем бизнес-единицам. А иногда мы просто поручаем каждой бизнес-единице провести для себя анализ контекста целиком. Но я лично не очень люблю такой вариант. Это распыляет «фокус» работы групп.

– А кто принимает это решение? – спросил Вадим.

– Орган, который руководит стратегическим процессом. В нашем случае это совет по развитию.

Ну что же, коллеги, мы вплотную подошли к формированию групп для проведения анализа контекста. Давайте посмотрим, как проводится каждый из элементов анализа, а потом выдадим задания временным проектным группам.

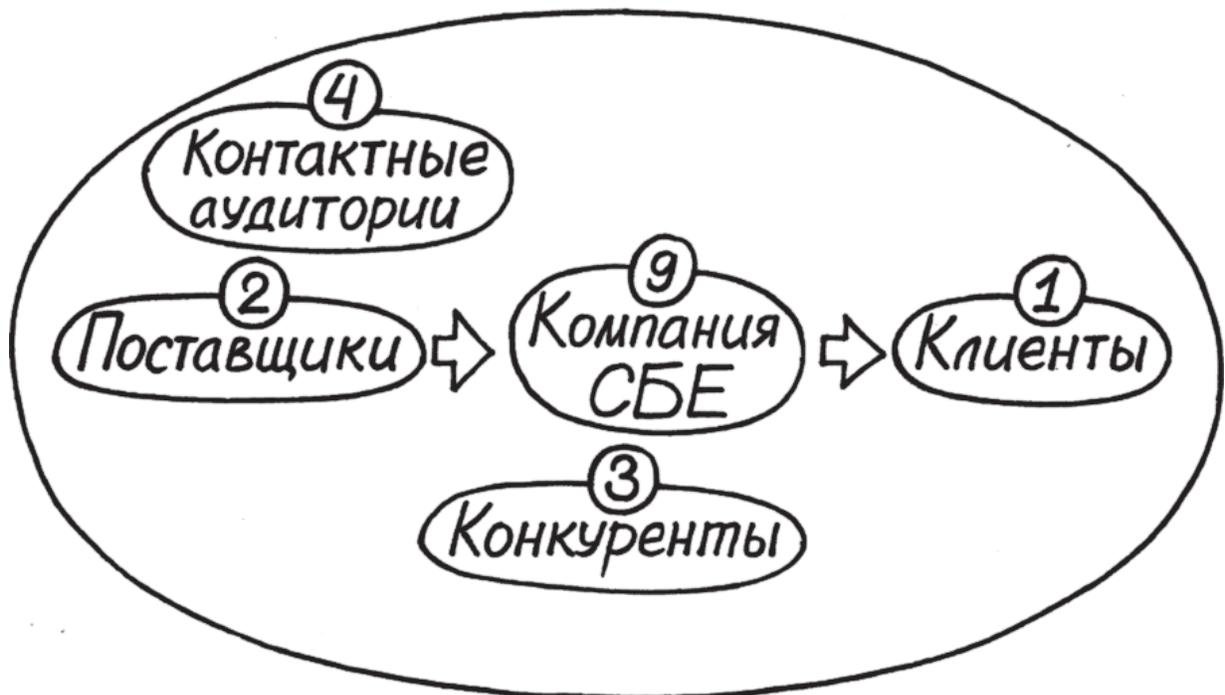
Элементы анализа контекста

Микро- и мезоокружение

Что входит в анализ микро- и мезосреды как части контекста бизнеса? Как проводить анализ микросреды? Какие продукты должны появиться на выходе анализа микросреды?

Микросреда: еще раз

Давайте еще раз посмотрим на картинку анализа микросреды. Здесь четыре основных элемента: клиенты, поставщики, конкуренты и контактные аудитории.



Что важно отметить? Основная задача овала 1 – увидеть то самое «облако». Мы должны определить движущие силы, драйверы, действующие на бизнес в ближайшем окружении. Обозначить

тенденции, «дрейф», присущий элементам контекста в соответствии с нашей моделью. На этом этапе мы не принимаем никаких решений – что делать с клиентами или как себя вести с поставщиками. Пока преждевременно! Это одна из типичных ошибок на данном этапе, особенно свойственная менеджерам с сильной доминантой [А]. Задача сейчас – увидеть картинку целиком. Причем на тот стратегический горизонт, который мы приняли.

Рассмотрим теперь каждый из элементов подробно.

Клиенты

Существует только один босс – клиент. И он может погубить всех в вашей компании от председателя до последнего служащего очень просто: если начнет тратить деньги в какой-то другой компании.

Сэм Уолтон, основатель сети Wal-Mart

Задачей данного элемента анализа микросреды является получение картинки того, что происходит с нашими клиентами. Мы знаем их сегодня. А здесь мы рисуем их завтрашний облик. Внимание! Пока, на этом этапе, мы не описываем целевые сегменты, на которых будет работать наша компания/СБЕ, или концепцию позиционирования на этих сегментах. Это произойдет позже, в овале 2 «Стратегические ориентиры». Мы должны лишь зафиксировать изменения, которые происходят с клиентами, или, как я это называю, «дрейф». Куда они дрейфуют? Что с ними происходит? Как меняются их предпочтения? Как меняется их

потребительское поведение? Что и как они будут выбирать завтра? Клиенты молодеют? Или стареют? Предпочитают покупать «живьем» или в Интернете? Как они составляют суждение о вашем товаре? Если это покупатели b2b, будут ли они более крупными? Менее крупными? Какими гаджетами и девайсами станут пользоваться?

И еще раз мой любимый вопрос: какие неудовлетворенные потребности есть у наших клиентов? Или потребности, о которых они пока не подозревают?

Тут безграничный океан информации. Опять повторю свою любимую фразу: «Наша стратегия – это наш клиент сегодня и завтра». Помните, мы рисовали облако будущего, чертили стрелочки (драйверы, или движущие силы), которые будут формировать завтрашнего клиента. Наша задача на этом этапе – выявить эти силы, в частности, те из них, которые непосредственно связаны с поведением клиентов.

Здесь очень помогает диаграмма «Цикл деятельности потребителя» Филипа Котлера. Обратите внимание, что слово «товар» здесь используется в самом широком смысле. Фактически это ваше рыночное предложение: продукты, услуги, решения и т. п.

Я предлагаю временным проектным группам воспользоваться этой диаграммой, привязать ее к сегодняшнему дню, а потом представить, как она будет выглядеть на стратегическом горизонте. Особенно интересно это делать компаниям, в продукте которых большую долю занимают услуги: ведь цикл деятельности написан в большей степени в привязке к материальным товарам. А что, например, для услуги будет означать «перевезти», или «установить», или «выбросить»? Подумайте!

У меня есть еще одно любимое высказывание: «Лучший способ построить хорошую стратегию – это слушать, что о вашем бизнесе говорят клиенты». На что они жалуются? Чем довольны? Чем недовольны? Чего им не хватает? Чего еще они хотят от вашего бизнеса/продукта? Этот элемент гексагона как раз направлен на то, чтобы внимательно слушать своих клиентов – причем делать это

следует не только топ-менеджерам, но и всем руководителям, участвующим в стратегическом процессе.

В контексте наблюдения за потребительскими трендами предлагаю обратить внимание на модный нынче трендвочинг (trendwatching – дословно «наблюдение за трендами»). Специалисты трендвочинговых компаний наблюдают за жизнью потребителей в разных местах и стараются вывести тренды (закономерности) потребительского поведения.

ЦИКЛ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ



Поставщики



Мы еще не раз будем возвращаться к цепочке создания ценности для клиента. Ведь любая организация (неважно, коммерческая или некоммерческая) имеет свою цепочку ценности. Иными словами, она берет нечто во внешней среде (у своих поставщиков), перерабатывает (добавляет ценность, и обычно это и есть главный бизнес-процесс компании) и отдает клиентам.

Вполне вероятно, что в стратегической перспективе наша цепочка создания ценности изменится. Вдруг мы захотим присоединить к себе ее часть (провести интеграцию цепочки ценности)? Или, наоборот, отдать на аутсорсинг?

Здесь мы должны представить, как изменятся наши поставщики на стратегическом горизонте. Что с ними будет происходить? Начнут ли они укрупняться, объединяться, станет ли с ними легче или сложнее договариваться? Не собираются ли они взять на себя наш бизнес-процесс и тем самым устранить нас из цепочки создания ценности?

На этом этапе, естественно, никаких решений по поставщикам не принимается. Мы описываем то, что происходит с ними.

Конкуренты

Клиентов можешь ты не знать,
но конкурентов знать обязан.

Тигран Арутюнян

Конкуренты и конкуренция... Одна из моих любимых тем. Все, что связано с конкурентами, с их изучением, представляет собой недооцененный управленческий ресурс.

Много лет назад во время диагностики организаций я использовал рисование. Предлагал всем участникам семинара нарисовать маркерами на листе бумаги А4 свою организацию. Без каких-либо ограничений. Можно было использовать любые цвета; изображать конкретные или абстрактные образы; использовать надписи. Дальше мы все это вывешиваем и рефлекслируем – о чем говорят рисунки и т. п. Так вот, в девяностые годы на таких картинках клиентов не рисовал почти никто. Объясняли это тем, что таким было задание: «Вы же сказали рисовать свою фирму». То есть своя фирма воспринималась в полном отрыве от клиентов. Рисовали все что угодно: оргструктуры, крепости, ракеты, пирамиды... потом с годами ситуация начала меняться. Клиентов стали рисовать все больше и больше. А конкурентов, как правило, рисовал только один человек – угадайте, кто (нет, не коммерческий директор: это был основатель/СЕО).

Особенно мне запомнилась одна из таких диагностик. Сидят человек двенадцать ключевых менеджеров, суровые технари. Занимаются, как они сами сказали, «каблированием» (в реальности – компьютерные сети, «слаботочка» и т. п.). Основатель называл свой бизнес «системной интеграцией». Там вообще было много прикольного, но особенно запомнилось рисование. Поскольку

процедура анонимна (все рисуют и отдают картинки лично мне), только я знаю, какой рисунок кому принадлежит. Настает момент обсуждения, картинки вывешены, начинаются комментарии. Рисунки в основном абстрактные (звезды, орбиты, планеты, туманности, без «Черного квадрата» Малевича, естественно, тоже не обошлось), кроме одного. На рисунке изображен маленький синий домик, подписанный названием фирмы, в которой проводится диагностика; рядом с этим домиком – несколько маленьких фигурок; а еще на рисунке три огромных красных дома, надписанных названиями фирм-конкурентов (довольно известных). И вот встает один из участников семинара (начальник отдела продаж) и говорит: «Автора этого рисунка надо из бизнеса гнать!» «Почему?» – спрашиваю я. «Потому что он трус! С такой психологией в бизнесе делать нечего! Он нарисовал наш маленький синий домик в окружении больших устрашающих красных домов конкурентов. Он боится конкурентов». А автором рисунка был, между прочим, основатель/генеральный директор. Вообще я не разрешаю авторам комментировать свои рисунки (гораздо интереснее, что видит в них аудитория), но в этом случае разрешил. Генеральный директор выступил перед участниками и сказал, что это он автор рисунка и что ситуация в бизнесе очень похожа на его картинку. И маленькие фигурки – это участники семинара, которые пытаются сделать домик больше. И наша диагностика направлена в том числе на это.

Вот такая забавная и, между прочим, грустная история... В те годы (это был конец девяностых) это было типично: повторяю, о конкурентах вспоминал только основатель/СЕО.

Могу сказать, что ситуация меняется. Все больше и больше менеджеров проникаются духом рынка, осознанием того, что рынок – это выбор. И что наш клиент просто выбирает – между нами и нашими конкурентами. Кого он выберет и почему?

Никогда не лишне напомнить менеджерам о конкуренции и о конкурентах. Тем более что, к сожалению, идеология соревновательности, конкуренции явно не является приоритетной

в ментальности россиян. Считается, что лучше быть монополистами и прикладывать усилия, чтобы стать ими, а не улучшать самих себя по сравнению с конкурентами. Посмотрите: к этому стремится власть, к этому стремится церковь, к этому стремятся политические партии. Впрочем, это тема отдельного серьезного разговора. Однако таковы реалии. Поэтому еще раз: никогда не упускайте возможности напомнить своим менеджерам о конкурентах!

Задача этого элемента стратегического процесса – рассмотреть ситуацию с конкуренцией в отрасли, а также определить тренды, тенденции возможных стратегических шагов конкурентов. Вот примерный перечень факторов, влияющих на остроту конкуренции. Как, с вашей точки зрения, они будут меняться на стратегическом горизонте?

- Численность и сила конкурирующих компаний.
- Степень диверсификации бизнеса конкурентов.
- Емкость рынка и ее динамика.
- Степень дифференциации продукта, предлагаемого на рынке.
- Издержки переключения клиентов с одного поставщика на другого.
- Барьеры входа на рынок и их уровень.
- Барьеры выхода с рынка и их уровень.
- Ситуация на смежных рынках.
- Различия в стратегии конкурентов.

Такой анализ позволит вам нагляднее увидеть картинку на рынке в целом. Далее можно посмотреть на конкретных игроков. Опять, здесь речь идет не о том, чтоб расписывать действия каждого конкурента (хотя в каких-то случаях можно и так – если, например, игроков не очень много или если есть специфика у какого-то конкретного игрока). Здесь можно, например, привязаться к маркетингу в парадигме Котлера. Тогда вопросы, которые мы должны себе задать, будут выглядеть следующим образом:

- Рыночная стратегия конкурентов

– цели, рыночная позиция (фишка, иначе, на чем они строят конкуренцию), инновационная стратегия, НИОКР, преимущества и недостатки

- Стратегический маркетинг

- способ сегментирования, целевые рынки

- позиционирование себя на рынке, поведение на целевых сегментах

- Тактический маркетинг

- товар, качество, ассортимент, соответствие сегментам

- ценообразование, уровень цен, политика, условия платежа

- система сбыта, каналы дистрибуции

- система продвижения, маркетинговые коммуникации

- Внутренние факторы

- можно привязаться к уже знакомой нам модели организации – технологии/продукт, деньги, люди и т. п.

Вопросы, касающиеся конкуренции, будут еще раз подробно рассмотрены в разделе «Стратегические ориентиры» (глава «Модели Майкла Портера»). Я бы настоятельно рекомендовал уже сейчас изучить главу, касающуюся теории Майкла Портера.

Макросреда

Если вы хотите знать, каким будет Интернет в будущем, спросите своих детей. Ваши дети – это те, для кого Интернет был всегда. Они не застали его отсутствие. Они не застали его создание. Они знают лишь, что он есть.

***Винт Серф, создатель Интернета,
вице-президент компании Google***

Зачем бизнесу анализ макросреды? С помощью каких инструментов можно анализировать макрофакторы? Каков продукт анализа макросреды? Какой должна быть широта и глубина анализа?

В чем значение анализа макросреды? На этом этапе мы рассматриваем изменения, тренды, драйверы, касающиеся ближайшего окружения. Иначе, мы анализируем свою цепочку создания ценности (клиенты, поставщики), конкурентов, а также контактные аудитории. Однако достаточно ли этого для понимания контекста? Вспомним пример с бизнесом по уборке с улиц конского навоза. Анализ только ближайшего окружения вселил бы в нас уверенность и оптимизм: все отлично, навоза все больше, значит, надо расширять бизнес. Закупать новое оборудование, нанимать и учить персонал. Однако взгляд на более широкий контекст, например на технологии, указал бы нам на появление автомобиля, который в ближайшем будущем может серьезно повлиять на всю нашу отрасль. Еще раз – пока, *сегодня*, автомобиль не является частью нашего микроокружения (или тем более частью нашего бизнес-процесса). Но мы видим, что очень скоро эта технология

может коренным образом изменить нашу отрасль. Значит, надо менять стратегию!

Это кажется очевидным, но это и есть корневая причина. По моему опыту, анализ дальнего окружения как инструмент более-менее всем знаком. Вам перечислят его названия: GETS, STEP, PEST или даже PESTEL (мы рассмотрим все эти аббревиатуры). Но мало кто из менеджеров способен вразумительно ответить, зачем это вообще надо. Результат – некачественные, сырые, проведенные на крайне примитивном уровне, изобилующие общими фразами анализы, не представляющие никакой управленческой ценности. Отсюда и девальвация этого на самом деле очень важного и полезного инструмента.

Посмотрим, какая концепция лежит в основе анализа дальнего окружения. Во внешней среде действует масса факторов. Их действительно много. С целью классификации и систематизации их можно отнести к четырем большим группам (заодно и посмотрим, откуда взялись аббревиатуры и их разные варианты).

– Как, и здесь [ARCU]-код? – удивленно воскликнул Вадим.

– Конечно! – ответил Консультант. – Управленческие [ARCU]-функции во многом универсальны. Мы с вами уже говорили, что контексты вложены друг в друга, как матрешки. Есть внешний контекст, макро- и микросреда, есть среда самой организации, есть составляющие, или подразделения, внутри организации, есть сотрудники. И у каждого из этих контекстов есть свой [ARCU]-код – фактический и желательный. В терминах [ARCU] можно сказать, что одна из задач стратегического процесса – приведение в соответствие [ARCU]-функций организации и внешней среды.

Элемент макросреды		[ARCU]- функция	Возможные вопросы
название на английском	название на русском		
Politics, Government	Политика, государ- ство	[R]	Любые значимые политические события Выборы высших должностных лиц всех уровней Выборы органов государственной власти и управления Муниципальные выборы Изменения в законодательстве Международные соглашения, нормативы, стандарты Государственное регулирование отрасли и конкуренции Влияние государства на вашу отрасль Игроки с государственной собственностью Таможенная политика Налоговая политика
Economy	Экономика	[A]	Общая экономическая конъюнктура Уровень инфляции Динамика курсов валют Динамика ставки рефинансирования (кредитной ставки) Динамика цен на сырье Динамика цен на энергоносители
Society	Социум	[U]	Демографические изменения Изменения базовых ценностей общества Отношение к религии Изменения в стиле жизни Отношение к работе и отдыху Отношение к образованию Экологические факторы Изменение структуры доходов Изменение структуры потребления
Technologies	Технологии	[C]	Государственная технологическая политика Значимые тенденции в области НИОКР Новые патенты, авторские свидетельства Новые продукты Изменения в скорости появления и коммерциализации новых технологий Технологические изменения — коммуникации, управление, обучение Изменения в маркетинговых коммуникациях
Ecology	Экология		Изменения в физической внешней среде (земля, недра, климат и т. п.)
Legal, Law	Право		Изменения в законодательстве

– А как же две дополнительные строчки – право и экология? – спросил Виктор Николаевич. – Я в бизнес-школе это проходил. Да и в бизнес-обиходе часто используют длинную аббревиатуру PESTEL.

– В каких-то довольно редких случаях имеет смысл выделять право или экологию отдельной строкой, – объяснил Консультант. – В подавляющем большинстве случаев тенденции в праве могут быть отнесены к элементу «политика» («государство»). Экологические же факторы мы учитываем в своем анализе в том случае, когда они действительно влияют на бизнес. Это все, что связано с природой. Недрa, климат... Часто они учитываются в мегатрендах, их не имеет смысла выделять отдельной строкой.

– Можете пример привести? – спросил Вадим.

– Ну, например, если вы занимаетесь добычей ископаемых и видите на стратегическом горизонте геологические изменения (не специалист, может, формулирую коряво, но надеюсь, идея вам понятна). Или вы авиакомпания и наблюдаете рост активности вулканов в районах, где осуществляете перевозки. Вспомните Эйяфьядлайкеудль!

– Да уж, такое не забудешь... Поездка в Лондон очередная из-за этого накрылась, – пробурчал Скрыбин.

– Вот вам и причинно-следственные связи, драйверы, – улыбнулся Консультант. – Именно в этом задача овала 1: увидеть взаимосвязи между элементами контекста.

– А как с этим работать? – вновь оживился Скрыбин. – Вы же сами, Профессор, говорите, что многие из виденных вами так называемых STEP-анализов изобилуют общими местами, стандартными фразами и так далее и, соответственно, никакой управленческой ценности не имеют.

– Конечно, говорю! И могу еще раз подтвердить, – ответил Консультант. – Мало того, это одна из причин, по которой я в своем гексагоне «вытащил» анализ контекста в самое начало стратегического процесса. «Сырость» менеджмента, неготовность

мыслить стратегически, отсутствие привычки смотреть вокруг. С этим надо что-то делать! Как на уровне инструментов, так и на уровне действий и убеждений менеджеров. Моя консалтинговая практика подвела меня к следующему инструменту.



Что это такое? Фактически таблица, которую мы с вами должны заполнить. Или пирог с дольками. Весь пирог – это вся макросреда. Мы его разрезали на четыре большие дольки: политика, экономика, технологии, социум. Каждую из долек мы еще раз разрезали, ввели три уровня: глобальный (то, что происходит в мире), страновой (то, что происходит в нашей стране) и локальный (уровень региона или города). Далее мы берем свой стратегический горизонт и фиксируем все события и тенденции, которые произойдут на этом горизонте и которые, по нашему мнению, могут повлиять на наш бизнес и нашу стратегию. Очень важно фиксировать и события, и тенденции и различать их. Тенденция – это нечто, протяженное во времени.

Событие – нечто конкретное, однократное. Например, сворачивание демократических институтов – тенденция. Отмена выборов губернаторов – событие. Далее каждое событие/тенденция относится к той или иной «дольке» пирога.

– Это, я так понимаю, звездочки на вашей картинке? – вставил Вадим.

– Точно! – сказал Консультант. – Если делать такой анализ небольшой группой, в экспресс-формате, то можно нарисовать «пирог» на флипчарте, а потом клеить на соответствующие поля Post-it бумажки с событиями/трендами.

Такое деление большого «пирога» на «дольки», а также фиксация и событий, и трендов с пониманием их различий привносит в инструмент конкретику, дисциплинирует мышление. Отшелушиваются общие фразы, которые читать в реальной жизни уже просто сил нет.

Что еще важно? Мы не пишем в таблицу всё подряд. Мы выписываем (фиксируем) те события/тренды, которые, как нам кажется, могут повлиять на наш бизнес. Как в фильме «Эффект бабочки»: что для нас существенно, а что нет. Мы же находимся в определенном, конкретном городе, стране. Что на нас влияет из происходящего в политике? В социуме? Влияет – пишем, не влияет – зачем писать? Мало того, обычно я предлагаю во время презентации результатов работы групп обосновывать, как именно то или иное событие/тенденция повлияет на бизнес компании/бизнес-единицы. Это, кстати говоря, предохраняет нас от превращения в теоретиков и чистых аналитиков. Согласитесь, такие опасения есть всегда – не сработаем ли мы «в стол».

Мегатренды

Надо лишь внимательно присмотреться к тому, что происходит прямо сейчас. Будущее ведь уже есть в настоящем.

***Джон Нейсбит, писатель,
футуролог***

Что такое мегатренд? Почему важен анализ мегатрендов?

Каковы основные мегатренды контекста? Как с ними работать?

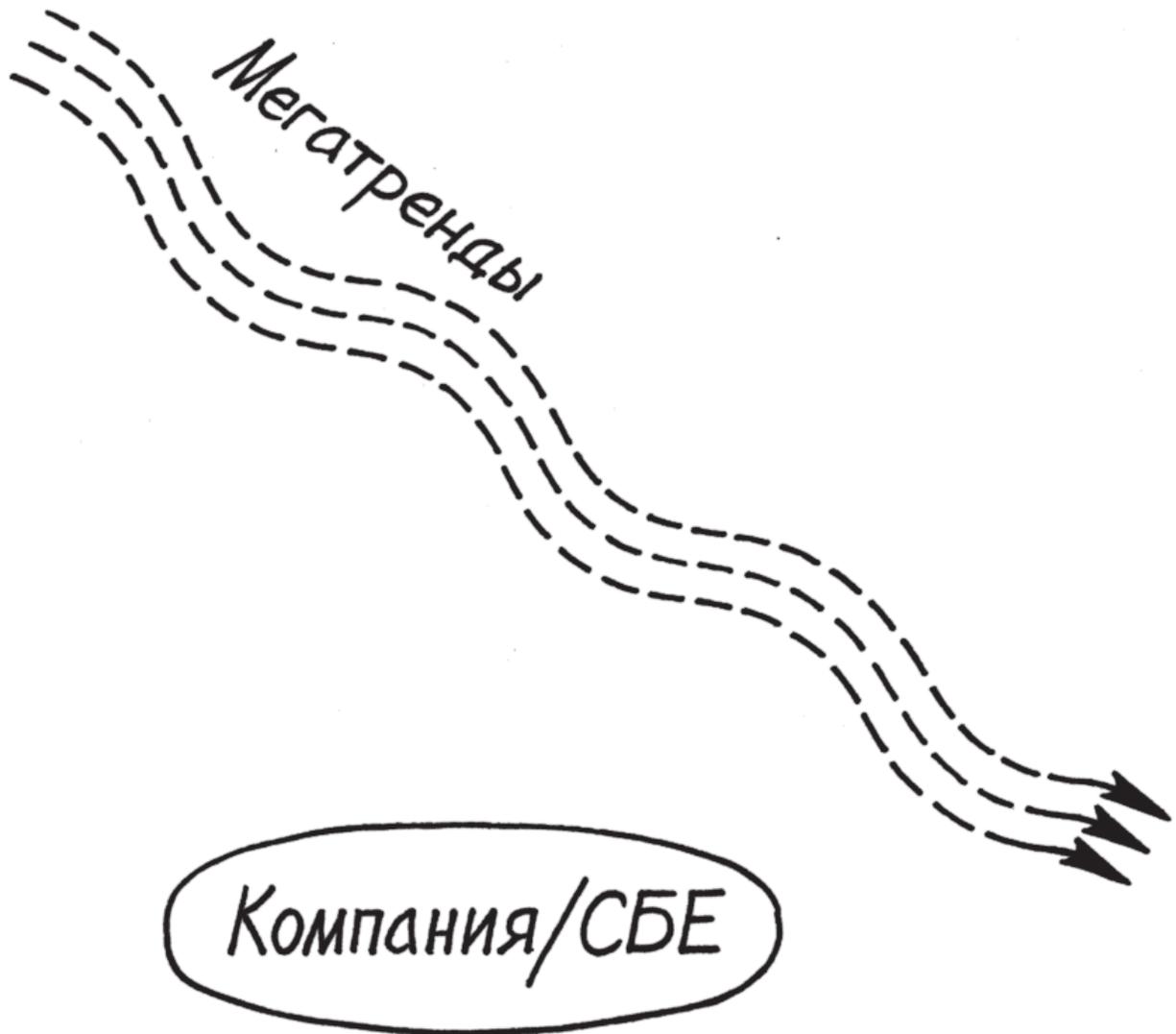
В 1982 году Джон Нейсбит опубликовал ставшую бестселлером книгу *Megatrends*^[3], в которой отметил 10 основных тенденций, коренным образом влияющих на жизнь общества. Интересно при этом, что сам Нейсбит не считает себя пророком. Его философия работы с будущим вынесена в эпиграф данной главы. Надо просто внимательно смотреть по сторонам. Я добавил от себя: жалобы на «турбулентную внешнюю среду», «высокую волатильность», «форс-мажорные обстоятельства» – не более чем отмазки. С будущим необходимо работать! При этом помня, что «все пойдет не так, как надо». Но это однозначно лучше, чем не делать ничего!

На рисунке овала 1 мегатренды изображены в виде стрелок.

Они как будто пронизывают макросреду, рынки, поставщиков, клиентов...

Работа с мегатрендами – важная часть работы над стратегией. Мне часто задают вопрос: а надо ли делать такой глобальный анализ небольшим региональным компаниям? Ответ – надо, причем всем! Завтра наступит раньше, чем вам кажется. Глобальный тренд вдруг станет локальным и непосредственно повлияет на ваш бизнес. Еще раз могу напомнить, что анализ контекста не научное изыскание. Мы собираем, анализируем и систематизируем факторы, драйверы,

которые реально могут повлиять на наш бизнес.



Вот пример, как работает с мегатрендами компания Siemens. В рамках четырехлетней программы ею был разработан новый рекламный мотив – Siemens Answers («Ответы Siemens»). Компания рассматривает три основных мегатренда и предлагает для них так называемые ответы:

- Ответы для окружающей среды: связаны с работой компании над технологиями защиты климата и чистой энергией.
- Ответы для промышленности: связаны с решениями компании для промышленного производства.

- Ответы для жизни: связаны с решениями компании для здравоохранения.

Видите, Siemens выбрала три больших мегатренда. Как и с другими элементами контекста, мы не пишем подряд все мегатренды, а выписываем лишь те, которые могут повлиять на наш бизнес.

Обычно в рамках работы над стратегией я предлагаю рассмотреть следующие мегатренды:

- Глобализация – мы живем в глобальном мире. Границ больше нет. Разные экономики, культуры, бизнесы переплетаются все более тесно. В последнее время наряду с термином «глобализация» используют термин *seamless society* («бесшовное общество»). Метафора эта появилась в связи с усилением роли Интернета и социальных сетей: границы стали еще более условными. Но для большинства менеджеров это только кажется очевидным. Менеджеры не всегда воспринимают глобализацию со всей остротой. Я всегда говорю: любая компания должна стать глобальной. Это не обязательно означает грандиозный масштаб бизнеса или превращение компании в транснациональную корпорацию. Речь идет в первую очередь о менеджменте. Либо мы управляем компанией на уровне мировых стандартов, либо очень скоро нас просто вытеснят.

- Возрастание роли женщин в управлении – и это не просто статистика! Речь идет об усилении так называемых «мягких» факторов в менеджменте и особенно маркетинге. Сюда можно отнести интуицию, эмоции, креатив, феномен лидерства, понятие бренда и многие другие. Приход в бизнес и менеджмент большего количества женщин – это символ усиления «правополушарных», иррациональных факторов, которым до недавнего времени уделялось недостаточно внимания.

- Развитие технологий – технологии коренным образом меняют бизнес. Достаточно отметить лишь Интернет. Развиваются также

технологии управления, обучения, передачи и управления знаниями.

- **Возрастание роли этики в бизнесе.** Кто-то иронично усмехнется: о каком этическом ведении бизнеса может идти речь в России? Могу сказать, что большинство руководителей и владельцев российских компаний, с которыми я обсуждал эту тему, рассматривают этическое ведение бизнеса как серьезный конкурентный ресурс. Не зря же говорят, что происходящие все чаще и чаще кризисы – это во многом кризисы доверия.

- **Рост конкуренции.** Конкуренция усиливается. Мало того, она становится глобальной. Даже если непосредственно рядом с нами нет сильных международных игроков, любая компания испытывает прессинг глобальной конкуренции, которая задает новые среднеотраслевые стандарты.

Список этот, конечно же, неполон. Его можно и нужно дополнять. Например, рассмотреть следующие тренды:

- Развитие многополярного мира, смещение «центров силы».
- Серьезные демографические сдвиги.
- Клерикализация общества. Религии начинают играть непомерно высокую для постиндустриального и постинформационного общества роль.
- Давление на бизнес со стороны экологии.
- Глобальное потепление.
- Поиск и разработка альтернативных источников энергии.
- Эскапизм, или дауншифтинг. В том или ином виде это уход людей от реальности.

Маркетинг также переживает серьезную трансформацию:

- «Сверхнасыщенные рынки» и «искушенные покупатели». На рынке обращаются тысячи товаров, в поле зрения современного потребителя находятся сотни брендов, связанных с однотипными или малоразличимыми с точки зрения функционала продуктами. С другой стороны, на покупателя обрушивается шквал информации

об этих самых продуктах. Потребитель часто оказывается в ситуации буриданова осла, который умер из-за того, что не мог решить, какую из двух охапок сена съесть первой. Так что же делать потребителю? Как выбирать? Исследования показывают: современный потребитель, делая выбор, хочет иметь ощущение «правильности» этого выбора, иначе, ощущать некую ценность, выгоду от приобретения конкретной вещи (или у конкретного продавца).

- Дрейф «качества товара – клиентская ценность для клиента – степень удовлетворения потребителя». Сегодня потребитель покупает не просто товар как набор неких характеристик или параметров. Он покупает удовольствие от владения и потребления. Я называю это «потребительская нирвана».

- Растущее значение устойчивых отношений с потребителями. Маркетинг отношений рассматривается как конкурентный ресурс. Мода на системы CRM, увлечение программами лояльности – вот лишь несколько подтверждений.

- Интернет-маркетинг. Если вас нет в Сети, значит вас нет вообще! Кризис показал возрастающую роль маркетинговых коммуникаций в Интернете. Например, блоги, а теперь еще и социальные сети стали полноценным маркетинговым инструментом, позволяющим накапливать и использовать информацию, поступающую от потребителей, выстраивать с ними диалог.

- Социализация маркетинговых коммуникаций. Потребители все меньше доверяют «официальной» рекламе и все больше прислушиваются к мнению таких же, как они, потребителей. Это могут быть друзья, коллеги по работе, соседи, а может, абсолютно незнакомые люди, с которыми пользователи общаются в социальных сетях. Именно поэтому социальные сети прилагают большие усилия по «социализации» поисковых сервисов, контекстной рекламы и др.

- «Модизация». Все больше и больше товаров попадают в категорию «модно – не модно». Если раньше это казалось только потребительских товаров, то сегодня рынки b2b также смещаются

в эту сторону. Модная бизнес-школа, модный консультант... Это тоже следствие «социализации» маркетинга.

- Более глубокое сегментирование. Мы говорим уже не о сегментах и даже не о нишах, а о фрагментированной аудитории. Пожалуй, первыми с этим столкнулись телевизионные каналы. Причем термин «фрагментация» означает не только дробление аудитории на всё меньшие фрагменты. Потребитель хочет иметь возможность набирать свой персональный продукт из фрагментов других продуктов.

- «Кастомизация» товара. Я не хочу «как у всех», я хочу продукт, который настроен на мои индивидуальные потребности. «Кастомизируете» ли вы свой товар?!

- «Коммодитизация» товара. С одной стороны, мы наблюдаем вакханалию брендов. С другой – все больше и больше продуктов становятся доступными и окончательно теряют различия.

- Все происходит гораздо быстрее. Сократился жизненный цикл товаров, сократился цикл «спрос – технологии», меньше живут организации, сокращается время жизненного цикла сотрудников в компаниях.

- Усиление чувства одиночества. Я бы вывел этот парадоксальный мегатренд на одно из первых мест по значимости. Жить в современном мире непросто. Из нас пытаются воспитать идеальных потребителей. Мы постоянно испытываем стрессы, объем информации нарастает, мы контактируем со все большим количеством людей, а в итоге становимся всё более и более одиночками. Можете ли вы уменьшить чувство одиночества у своих клиентов?!

Анализ собственных ключевых компетенций

Что такое ключевая компетенция? Чем ключевая компетенция отличается от ресурса? Как анализировать и использовать собственные компетенции в рамках стратегического процесса?

Ключевые компетенции

Я счастлив, что я не фуфло. Все, что я делаю, чуваки, можно назвать как угодно, но только не фуфлом.

Майк Тайсон, боксер

Мы уже упоминали ключевые компетенции, когда говорили о философии построения стратегического процесса. Термин этот ввели в обиход Г. Хамел и К. Прахалад. Ключевые компетенции – это, говоря совсем просто, наши навыки и умения, которые обеспечат нам счастливое стратегическое будущее. Ключевые технологии далее трансформируются в ключевые продукты. Могут измениться продукты, может измениться даже бизнес, но компетенции останутся. Один из классических примеров, которые Хамел и Прахалад приводят в своей книге, это компания Canon. «Навыки и умения» Canon в области прецизионной оптики и приборостроения позволили ей с успехом заняться производством копиров, факсов и принтеров. Компания Coca-Cola, например, считает своей ключевой компетенцией отнюдь не рецептуру напитка, а умение строить сети дистрибуции. Видите? Умение!

А в чем ваши ключевые компетенции? Компания постоянно должна задавать себе вопрос: «А что мы делаем лучше всех? Чем мы отличаемся от других?» Только не говорите: «Наша ключевая

компетенция в том, что у нас знакомый таможенник и мы растаможиваем в два раза дешевле конкурентов». Это не компетенция! Это просто ваш ресурс. А вот талант договариваться с таможенниками, причем любыми, можно отнести к ключевым компетенциям. То же относится к наличию административного ресурса или какого-то уникального поставщика. Это всё ресурсы!

Да, а еще путаница возникает из-за шаблонов советского новояза. Помните? «Это вопрос вне моей компетенции». До сих пор этот противный оборот используют. На самом деле, как вы понимаете, речь идет о полномочиях.

Для того чтобы разграничить понятия «компетенция» и «ресурс», я рисую простую таблицу:

Компетенция	Ресурс
Что я Умею?	Что я Имею?
Кто я?	Что у меня есть?

Вот вопросы для работы с ключевыми компетенциями:

- Что мы делаем лучше всех?
- В чем наши «уникальности»?
- Какие качества наших сотрудников особенно важны для клиентов?
 - Какие качества наших сотрудников важны для конкурентоспособности компании?
 - Каких людей, какие навыки и способности мы хотим видеть в своей компании?
 - Какие наши навыки, умения, знания трудно воспроизвести (украсть)?
 - Какими технологическими знаниями мы обладаем?

- Какими аналитическими (стратегическими) качествами мы обладаем?
- Какими социальными талантами (взаимодействие людей в организации, чувствование) мы обладаем?
- Как можно описать «суммарное знание» компании?

Чтобы почувствовать ключевые компетенции, используем метафору. Представьте, что в вашем офисе произошел пожар (типун мне на язык). Два варианта. Первый – сгорели все сотрудники и менеджеры. Осталось оборудование, документация, товар на складе... И второй – сгорело все, что у вас было, но остались сотрудники и менеджеры. Второй вариант и есть ваши ключевые компетенции.

Работа с ключевыми компетенциями – стратегическая задача. Если мы исходим из того, что конкурируют не товары, а люди. Функция HR должна четко понимать, какие компетенции являются стратегическими (ключевыми), чтобы их холить, лелеять и развивать.

Группа, которая работает с ключевыми компетенциями, должна включать представителей топ-менеджмента компании. В идеале – самого основателя. Группа работает по стандартной методике – собрать все компетенции, систематизировать, сгруппировать в кластеры, выявить ключевые.

– Но ведь все равно напутают! – воскликнул Виктор Николаевич. – Я помню, мы когда-то пытались работать с компетенциями, так в ключевые компетенции нашей компании записали... меня!

– Так, кстати, бывает! – подхватил Консультант. – Ничего страшного. В этом есть своя логика. Ведь, как правило, на ранних фазах жизненного цикла именно основатель является основным носителем ключевых компетенций, конкурентных преимуществ и вообще «нашего всего». Поэтому менеджеры так и «голосуют».

Ресурсы

Выше мы говорили, что проектные группы, действующие в рамках разработки стратегии с ключевыми компетенциями, несмотря на детальное объяснение различий между компетенциями и ресурсами, все равно включают в списки ресурсы. Я решил, что бороться с этим не надо. Ничего не происходит просто так! Раз пишут, надо использовать. Был найден компромиссный вариант: все, что попало в «продукты» работы групп, но компетенциями не является (а является ресурсом), мы выделяем в отдельные кластеры и сохраняем. Понадобится позже, когда будем делать SWOT-анализ!

Главное, не слишком зацикливаться на этом этапе на своих ресурсах, особенно на ресурсных ограничениях. Мало того, и дальше, в овале 2 «Стратегические ориентиры», лучше про свои ресурсные ограничения немножко «забыть». Ведь компетенции – это наши сильные стороны. И ресурсы надо перечислять те, на которые будем опираться.

Анализ контекста в компании BSM Technologies

В рамках работы над овалом 1 «Анализ контекста бизнеса» в компании BSM Technologies было создано 11 временных проектных групп. Часть бизнес-единиц (самые «молодые») получили задание проанализировать свой контекст целиком, все девять элементов. По более крупным, более «взрослым» бизнес-единицам советом по развитию было принято решение инициировать несколько групп, с учетом необходимости более глубокого и детального анализа. Виктор Николаевич предложил выделить, в частности, группу, которая будет проводить анализ технологий – ввиду важности этого элемента контекста для BSM Technologies. Также была выделена отдельная группа по анализу конкурентов.

Консультант, со своей стороны, настоятельно рекомендовал выделить группу по анализу собственных ключевых компетенций и обязательно включить туда и Скрыбина, и Морозова.

На весь анализ контекста ушло около двух с половиной месяцев очень напряженной работы. Большая нагрузка выпала на долю руководителей бизнес-направлений и функциональных руководителей – ведь им приходилось участвовать в работе нескольких временных проектных групп.

Группы собрали и систематизировали все драйверы среды на заданный стратегический горизонт по каждому из девяти элементов контекста (включая собственные ключевые компетенции). Далее каждая группа выделила ключевые драйверы. Продукты работы групп были оформлены в виде презентаций и представлены сначала совету по развитию, а затем и большой группе менеджеров компании – фактически всем, кто участвовал в работе по анализу контекста. Презентации сопровождались жаркими и в то же время цивилизованными дискуссиями: сказывался опыт, полученный большинством участников в процессе работы с симптомами в ходе проведенной год назад диагностики. Ключевые моменты дискуссии, ответы на вопросы, соображения участников фиксировались для дальнейшей работы.

И консультант, и руководство компании отметили высокий уровень продуктов групп. Очевидно, это было связано с тем, что, работая на рынке информационных технологий, менеджеры и сотрудники VSM Technologies уже накопили определенный опыт, навыки и привычку работы с информацией из внешнего мира. Сказался также опыт подготовки и проведения презентаций.

Вадим как CEO отметил один очень важный момент. В состав временных проектных групп вошло много менеджеров низового уровня и специалистов из числа ранее

не участвовавших в групповой работе. Что было особенно приятно, многие из них сами изъявили желание поработать над стратегией.

Стратегические ориентиры

Стратегические ориентиры: общие вопросы

Что такое система стратегических ориентиров? Что входит в стратегические ориентиры? Каковы предпосылки появления системы стратегических ориентиров?

Введение в стратегические ориентиры

Наша миссия – трансмиссия.

Миссия компании АТГ

На одном семинаре, в котором мне довелось участвовать, ведущий (а это был известный специалист по брендингу, в том числе персональному, Томас Гэд) предложил каждому сформулировать свою миссию. Одна из участниц сказала: «Ну как... Моя миссия – добиться успеха в жизни». Согласитесь, это из серии «моя миссия – быть счастливым». Вам смешно? Мне тоже... Но посмотрите на типичные миссии организаций. «Наша миссия – удовлетворять клиентов, обеспечивать акционерам достойный возврат на инвестиции, а сотрудникам – достойную жизнь». Да, и еще. Поскольку профессора западных бизнес-школ нынче много говорят о социальной ответственности бизнеса, то можно прибавить сюда «быть ответственными в обществе».

Аплодисменты!

И это – миссия? А что, может быть миссия типа «Мы хотим иметь несчастных клиентов, убыточный бизнес, нищих сотрудников и ненавидящее нас общество?» Или: «Моя миссия – быть по жизни неудачником»? Все хотят быть счастливыми! Это естественно. Но это не миссия! Это телеология, то есть нечто изначально встроенное, присущее какому-либо явлению или понятию. Например, для

коммерческой организации наличие довольных клиентов и получение прибыли является телеологией.

Помню, на одном из занятий в Академии народного хозяйства был такой эпизод. Конец девяностых годов. Я веду курс «Стратегическое управление». Один из слушателей, увидев у меня слайд со словом «миссия», раздраженно воскликнул: «И вы туда же! Надоели нам эти миссии». Начали разбираться. Оказалось, слово «миссия» он понимал как завлекательные лозунги, написанные на спам-рассылках, получаемых его фирмой по факсу.

На тот момент бытовало по меньшей мере два полярных взгляда на необходимость разработки качественной миссии. Часть российских менеджеров (по большей части обладавших ментальностью «красных директоров») считала, что миссия, как нечто глубоко осмысленное, хорошо сформулированное и известное всему персоналу, вещь не очень нужная («Баловство одно», «Мы этими лозунгами в советское время наелись», «А зачем это надо, мне людям зарплату нечем платить» и т. п.). Западные менеджеры, выяснив, что у данной вполне успешной организации из России миссия отсутствует, смотрели на ее представителей удивленно: «Как такие необразованные в области менеджмента люди могут заниматься бизнесом и получать прибыль?»

Времена, когда слово «миссия» было ругательным, прошли. Мало того, иметь миссию это некая мода. Зайдите на сайт практически любой компании, увидите сами. Но многое ли изменилось с тех пор в содержательном смысле? Как сегодня компании формулируют свою миссию? Боюсь, изменилось не много. На занятиях по стратегическому развитию организаций всегда завязывается оживленная дискуссия. При этом обычно высказываются две радикально противоположные точки зрения. Первая: миссия – это полная лажа, придумки профессоров бизнес-школ и в лучшем случае маркетинговая «замануха». Вторая: миссия – это здорово, она нужна, и как вообще без нее организация может жить?

Так нужна миссия или нет? Если да, то для чего? Как ее формулировать? И что это вообще такое? Чем она отличается, например, от видения или ценностей?

Все, что вы прочтаете ниже, не более чем рекомендации. Процесс составления «картинки» будущего творческий, поэтому жестких рамок или правил составления здесь не может быть в принципе. Мои рекомендации ни в коем случае не претендуют на абсолютную полноту и в то же время суммируют практический опыт, полученный в процессе консультационной и преподавательской работы.

Об истории вопроса

Для российских компаний «моментом истины» с точки зрения стратегического управления можно считать 1998 год. Именно тогда бизнесы всерьез занялись самоидентификацией и поиском ответов на вопросы: кто мы такие? что мы делаем? куда мы идем? Неслучайно в консалтинговых компаниях резко возросло количество заказов, связанных со стратегическим развитием предприятий. Тогда же в организациях начали появляться структурные подразделения, ответственные (по крайней мере номинально) за разработку стратегий.

Примерно в это же время я делал свои первые шаги как преподаватель бизнес-школы и консультант. Интенсивно изучая учебники и «полевые» материалы компаний, я обратил внимание на следующее:

- Миссии компаний как две капли воды похожи одна на другую. Все хотят иметь довольных клиентов, счастливых акционеров, быть социально ответственными и т. п.
- Миссии никак не отражают специфику бизнеса компании. Можно поменять в определении миссии название одной компании на название другой, и ничего не изменится.

- Апофеозом стал шаблон, который я увидел в одном учебнике по стратегическому менеджменту. В этот шаблон надо было вписать название своей фирмы, ряд простых определений своего бизнеса, и миссия готова.

- Миссии написаны в духе «счастье для всех» и напоминают либо лозунги советских времен, либо фрагмент проповеди. Поверит ли кто-нибудь в подобную миссию?!

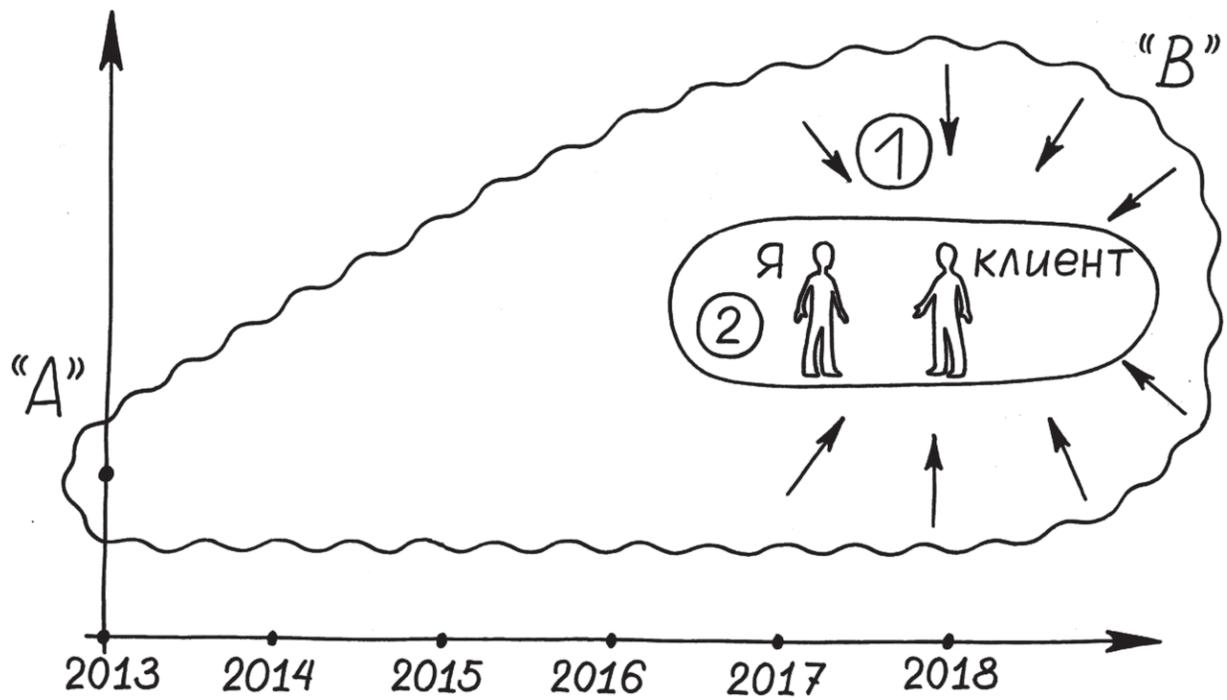
- Миссии включают массу смежных понятий наподобие «взидения», «ценностей», «философии» и т. п. Это порождает путаницу.

Дальше – больше. Уже приходя в компании, я столкнулся с тем, что:

- миссия не определена и никто этим заниматься не хочет;
- миссия вроде бы есть, но ее никто не помнит и даже сам факт ее наличия известен далеко не всем менеджерам компании.

Все это напоминало широкомасштабный блеф. Не является ли тогда определение миссии пустой тратой времени? И какова ее управленческая ценность, иными словами, какие управленческие проблемы мы решаем с помощью миссии?

Тогда я решил систематизировать все, что связано с миссией. В рамках стратегического процесса в организации нам необходимо описание желаемого состояния, того «пункта В», в который мы стремимся. Это желаемое состояние я назвал «стратегические ориентиры». Или овал 2 стратегического гексагона.

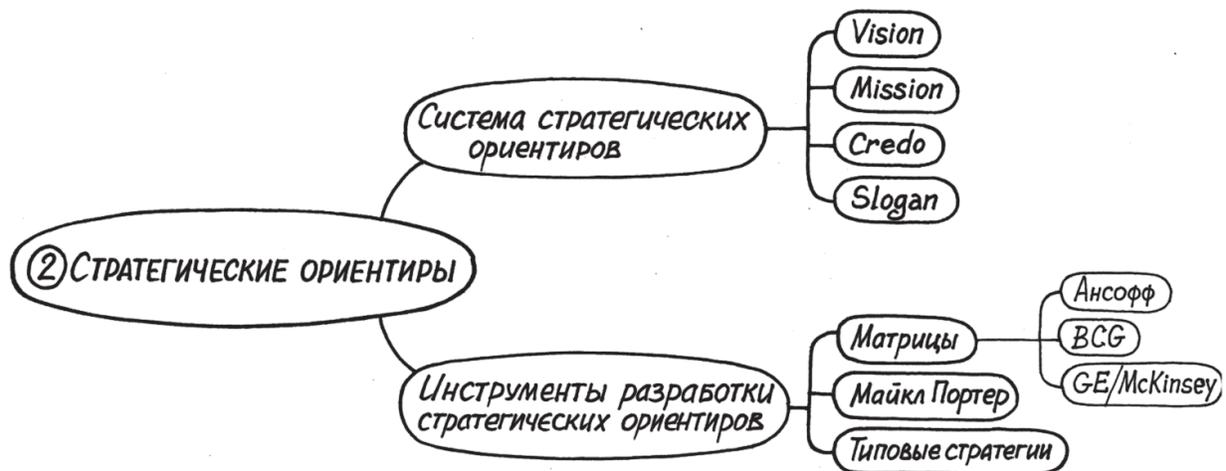


Система стратегических ориентиров

Чтобы летать с быстротой мысли, или говоря иначе, летать куда хочешь, нужно прежде всего понять, что ты уже прилетел...

**Ричард Бах. Чайка по имени
Джонатан Ливингстон**

Ментальная карта всего овала 2 «Стратегические ориентиры» выглядит следующим образом.



Как видите, я включил сюда собственно систему стратегических ориентиров (vision, mission, credo, slogan) и ряд инструментов или моделей, которые используются на этапе разработки ориентиров (модель Портера, стратегические матрицы, типовые стратегии).

Рассмотрим их все по порядку.

Система стратегических ориентиров

Vision

Мы таковы, каковыми себя воображаем.

Курт Воннегут, писатель

Что такое стратегический vision (образ желаемого будущего)? Какова роль vision в стратегическом процессе? Каковы основные элементы стратегического vision? Vision – ограничитель или новые возможности? Как составлять vision?

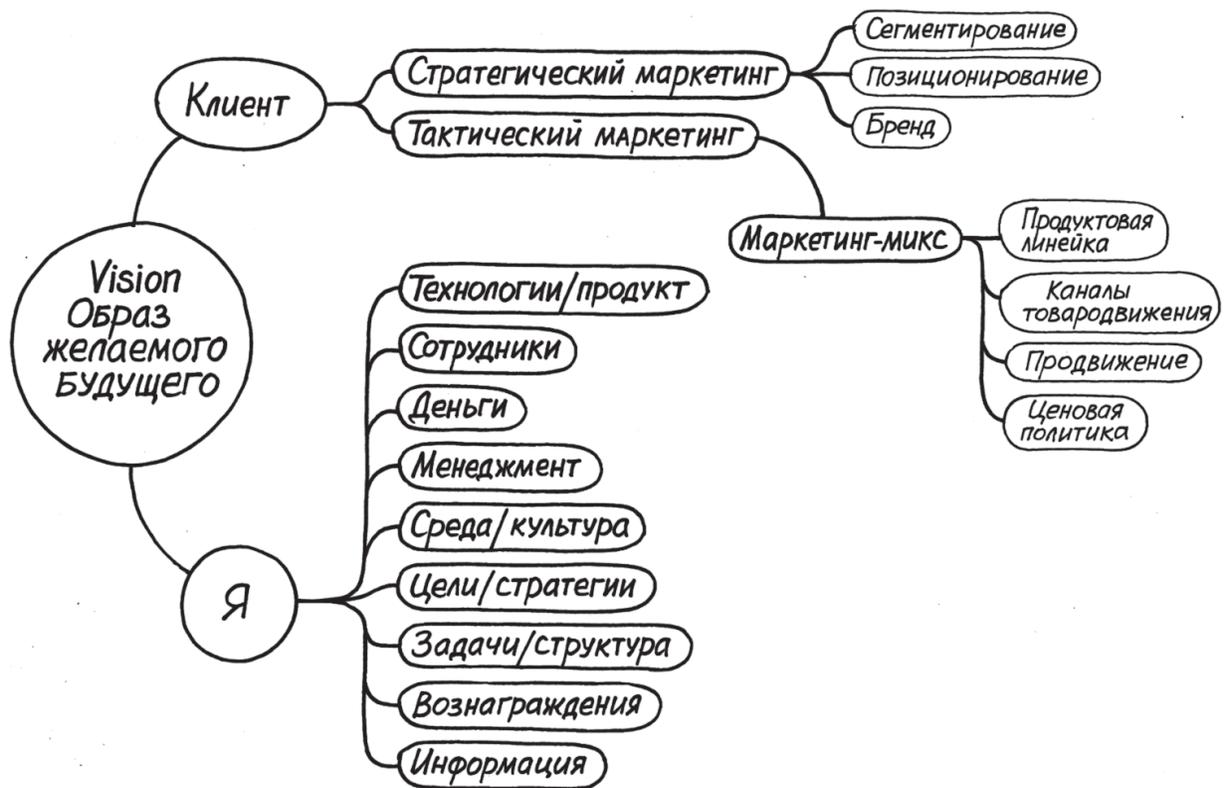
Vision – это:

- описанный в значимых для компании параметрах образ желаемого будущего;
- смелая, но реалистичная мечта;
- перспективный взгляд на развитие компании;
- описание рынка компании, концепции позиционирования, основных политик, финансов, собственности и т. п.

Стратегический vision – перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь. Описание того, какой будет данная компания через определенный период времени, который мы называем «стратегическим горизонтом». Можно перевести слово vision как «в́идение». Однако слово это «занято», терминологически у него другое содержание. Чтобы исключить путаницу, мы говорим либо просто vision, либо образ желаемого будущего. Почему именно так? Образ – потому что он пока немного туманный. Мы же не можем уже сейчас в мельчайших деталях описать параметры будущего бизнеса. Будущее – поскольку мы

работаем с тем, что нас ожидает. И желаемое – поскольку пока это всего лишь наше желание. Пока!

Vision можно сравнить с мечтой, рисующей будущий успех компании, но опирающейся на уверенность и решимость команды менеджеров превратить ее в реальность (в противоположность, например, строкам из песни «И на Марсе будут яблони цвести». А зачем?..). Образ желаемого будущего должен сплотить людей и направить их энергию на достижение поставленных целей.



Напоминаю, что vision делается на одну точку, на срок, принятый в стратегическом горизонте. Здесь и далее изложение будет вестись в настоящем времени – так, как будто мы уже находимся в «пункте В».

Ментальная карта стратегического vision показана выше.

Я предлагаю составлять vision из двух частей: «Я» и «Клиент».

Часть «Клиент» включает в себя то, что организация собирается делать на рынке. Это фактически взгляд на составляющую «Рынок/

клиенты» на стратегическом горизонте. Часть «Клиент» раскладывается на две: «Стратегический маркетинг» и «Тактический маркетинг». Они включают следующие элементы:

- Стратегический маркетинг:

- Сегментирование – полное, подробное, детальное описание целевых сегментов, на которых компания/бизнес-единица работает. Базисы для сегментирования описаны в литературе. Естественно, каждая компания или бизнес-единица выбирает свои базисы для сегментирования целевых рынков.

- Сегментирование отвечает на вопрос: «Кто клиент?» И, что очень важно, «Кто не клиент?»

- Позиционирование – детальное описание того, как мы позиционируемся на целевых рынках. Как мы собираемся отстраиваться от конкурентов? Почему клиенты выберут нас?

- Позиционирование отвечает на вопрос: «Кто мы для клиента?»

- Концепция бренда компании/бизнес-единицы: описав целевые сегменты и концепцию позиционирования на этих сегментах, мы также можем описать концепцию бренда компании. Есть масса литературы на эту тему. Есть также куча организаций, предоставляющих услуги по брендингу. При этом я считаю, что философию, концепцию, основное сообщение бренда компания должна разработать сама.

- Тактический маркетинг:

- Product (продукт) – полное описание продуктовой линейки (ассортимента) компании.

- Place (каналы товародвижения) – описание каналов товародвижения дистрибуции. Как физически наши продукты/услуги попадают к клиентам?

- Promotion (продвижение) – система маркетинговых коммуникаций. Как мы выстраиваем диалог с клиентом? С помощью каких инструментов? Через какие каналы коммуникации?

- Price (цена) – ценовая политика компании. Конечно, мы не можем сегодня сформировать подробный прайс-лист компании

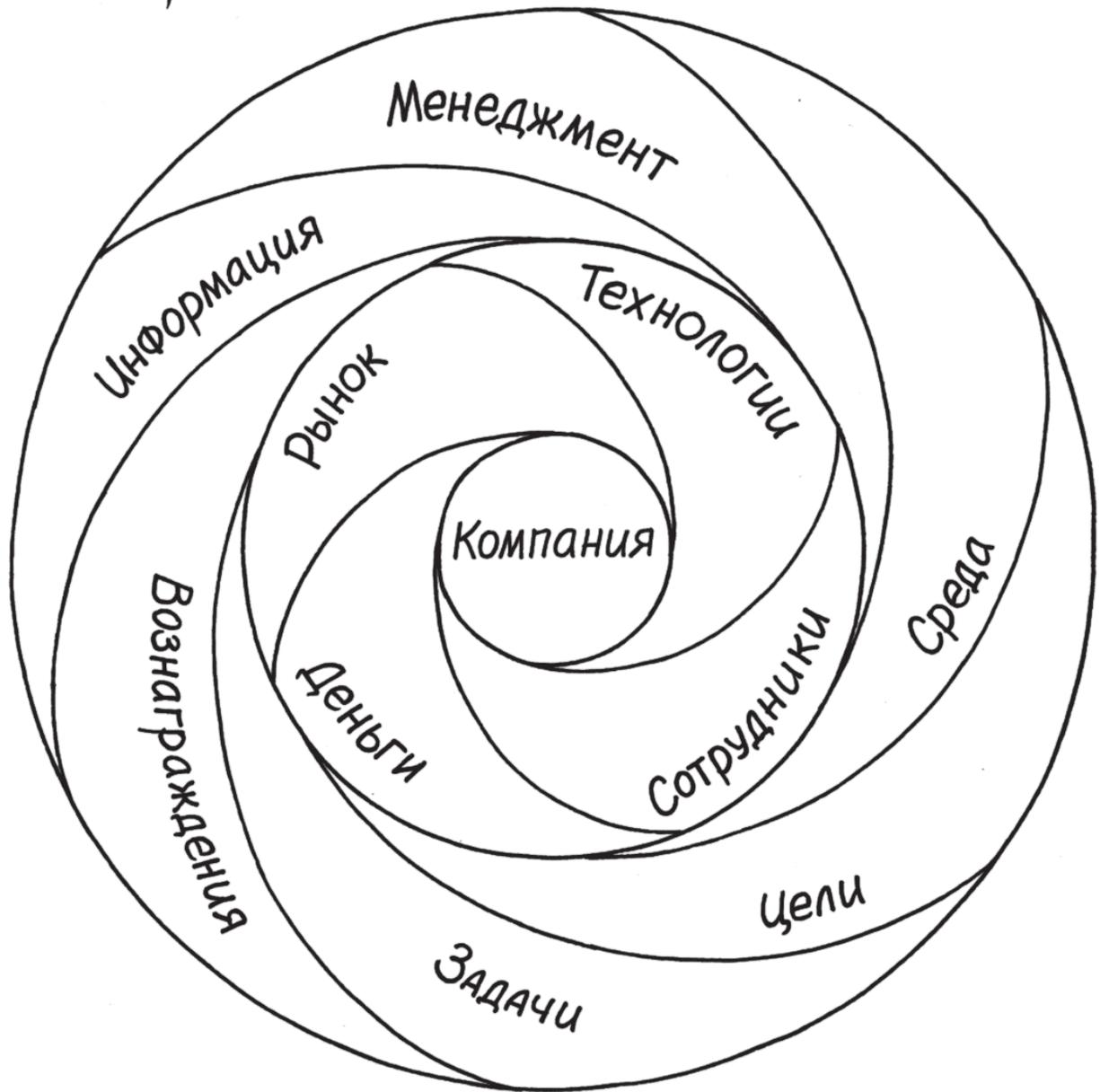
через, например, три года или пять лет. Однако общие контуры ценовой политики обозначить необходимо.

Как видно, часть «Клиент» очень похожа по структуре на традиционный маркетинг-план компании, только в будущем и менее детальный, написанный крупными мазками. При этом я обычно говорю: «Цифры приветствуются». Да, мы смотрим в будущее. Да, vision скорее качественный, нежели количественный. Но уже на этом этапе менеджмент должен задуматься о количественных параметрах будущего образа компании. Количественные параметры лягут в дальнейшем в основу политики по составляющим (овал 4 гексагона).

Часть vision, описывающая клиента, исключительно важна. Маркетинг – это стержень любой стратегии. Наша стратегия во многом строится исходя из представлений о будущем клиенте и, соответственно, завтрашнем бизнесе. Поэтому именно стратегический vision осуществляет «стыковку» всех элементов стратегии компании с ее клиентами.

Часть «Я» в большей степени описывает саму организацию. Обычно я делаю эту работу практически с чистого листа, чтобы не загонять авторов в слишком жесткие рамки. В качестве скелета части «Я» стратегического vision можно взять уже известные нам с вами организационные составляющие:

Организационная модель ИОСС



- Технологии/продукт
- Сотрудники
- Деньги
- Менеджмент
- Культура/среда в организации
- Цели/стратегия
- Задачи/структура

- Вознаграждения
- Информация

Далее организация определяет для каждой составляющей список параметров, которые она считает для себя значимыми. Сюда могут войти структура организации (включая стратегические вопросы, наподобие новых бизнес-единиц, интеграции или аутсорсинга), оборот, доходность, финансовые ориентиры, количество сотрудников, положение компании на рынке, технологические процессы компании, инновации – главное, чтобы эти параметры были важны для менеджмента и отражали переход организации на качественно новый уровень. Затем в процессе групповой работы определяются желаемые значения этих параметров.

Части образа желаемого будущего можно и нужно озвучивать менеджерам и персоналу компании. Фрагменты vision могут быть донесены обществу: ведь красивый образ будущего может привлечь представителей заинтересованных групп. Он также может оказаться полезным для привлечения талантливых менеджеров и специалистов. Ссылки на vision продемонстрируют, что компания всерьез нацелена на стратегическую перспективу.

Миссия

Миссия (от лат. mission – посылка, поручение): 1) делегация с определенным поручением; 2) дипломатическое представительство; 3) церковное учреждение, создаваемое для непосредственного осуществления религиозного влияния, обращения в свою веру.

Википедия

Что такое миссия (бизнес-миссия, или операционная идея)? Нужна ли организации миссия? Какова роль миссии в стратегическом процессе? Как ее строить?

Как вы думаете, имеет ли это определение миссии хоть что-то общее с тем, что понимается под миссией в бизнесе? Откуда такой высокий духовный полет с явно религиозным настроем? Откуда такая выпренность? Одна из причин, наверное, в том, что в англоязычной бизнес-литературе слово mission обозначает главную организационную цель. У нас же оно вышло на уровень смысла бытия.

Как работать с миссией? Для начала надо понять, в каком мы бизнесе. Думаете, это легко? Могу сказать, что формулировка миссии занимает у менеджеров немало времени при работе над стратегией. Попробуйте ответить на следующие вопросы: в каком мы бизнесе? кто наши клиенты? что представляет ценность для нашего клиента? что он реально покупает? что могли бы мы делать из того, что требуется на рынке сегодня и будет востребовано завтра? в чем наш основной бизнес-процесс?

Что за компания у нас? Нужно добраться до самой сути. Чем *наш* бизнес, *наша* миссия отличается от миссии компании-конкурента? Какие специфические потребности клиентов мы удовлетворяем? А если у нас сильно диверсифицированный бизнес? Можем ли мы сформулировать общую миссию для всех бизнес-единиц? А для бизнеса в целом? Чему и кому мы служим? Еще раз – кто наши клиенты?

Кто, например, клиент Greenpeace? Слоны и жирафы, леса и моря или те, кто платит деньги? Подумайте!

Посмотрите, пожалуйста, на очень простую таблицу ниже.

Бизнес	В «своих» терминах	В терминах клиента
Железнодорожная компания	Мы управляем железной дорогой	Мы перевозим людей и грузы
Xerox	Мы производим копировальное оборудование	Мы помогаем повысить производительность труда в офисах
Standard Oil	Мы продаем бензин	Мы поставляем энергию
Columbia Pictures	Мы делаем фильмы	Мы поставляем развлечения
Encyclopedia Britannica	Мы продаем энциклопедии	Мы распространяем информацию
Компания по уборке мусора	Мы убираем мусор	Мы обеспечиваем чистоту
Наша компания	?	?

Начните с простого: попробуйте для начала переформулировать свой бизнес из «своих» терминов (торговля, банк, консалтинг) в термины клиента. Стало общим местом говорить, что клиент покупает не товары, а решение своих проблем (и приятные ощущения). Что продаете вы и что покупает клиент?

И самый любимый мой вопрос: кто будет вас оплакивать? Что произойдет, если вас выключить из цепочки создания ценности?

Обычно я предлагаю подробно расписать весь ассортимент продуктов/услуг, которые предлагает компания, и переформулировать их в терминах клиента, начиная со слов «Мы...». Пусть будет большой список, 10–20 пунктов. Потом его можно свернуть.

И не надо врать – ни клиентам, ни самим себе. Будьте честными! У меня был забавный пример. Одна слушательница бизнес-школы, в которой я преподаю, писала диплом о крупном производителе водки, который сформулировал свою миссию в духе «Мы повышаем культуру потребления спиртного в России». Как благородно! Однако на мое предложение принести на защиту образцы продукции дама ответила отказом, мотивируя это тем, что «все же это водка, стыдно». Без комментариев.

Кредо

Кредо (от лат. credo – верую): 1) символ веры; 2) убеждения, взгляды, основы мировоззрения.

Википедия

Никогда не позволяйте морали удерживать вас от правильных поступков.

Айзек Азимов. Академия

Что такое кредо (ценности, философия компании)? Как работать с кредо? Какова роль кредо в стратегическом процессе? Как соотносится кредо с оперативной деятельностью компании?

Считаю этот элемент стратегических ориентиров исключительно важным. Почему? Работая над стратегией, вы обязательно столкнетесь с существующей в вашей организации системой ценностей. Выскажу крамольную мысль: система ценностей подвержена изменениям! Это часто вызывает возмущение аудитории. А как же «истинные ценности», они же «вечные» и т. п.? Давайте разбираться.

В реальной бизнес-практике кредо корпорации, или ее философия, отражает тот набор базовых ценностей, которыми руководствуется организация внутри себя и при взаимодействии с окружающей средой. Проявляются ценности в преобладающих нравах, обычаях и ожиданиях в организации. Основатели бизнеса, топы транслируют свою систему ценностей во всю компанию. Система ценностей ориентирует руководителей, в частности, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Можно смело утверждать, что стратегическое поведение находится под сильным влиянием ценностей.

Хотите сделать экспресс-анализ системы ценностей? Спросите, что организация «делает всегда» или «не делает никогда». Например: «Мы берем на работу только лояльных людей». «Мы не занимаемся водкой и сигаретами». «Мы никогда не будем торговать оружием». «Мы никогда не будем заниматься розницей». «Мы не продаем в кредит». «Мы не растем быстрее, чем на 20 % в год». Все это – заявление ценностей. Каковы ценности вашей компании? Чем руководствуетесь вы? Какие ваши ценности надо оставить, придерживаясь их и далее? Есть ли ценности, от которых вам надо отказаться? А какие надо ввести?

Работа над стратегией обязательно связана с анализом и при необходимости с изменением существующей системы ценностей. Меняется внешняя и внутренняя среда, меняются стратегические

задачи. И жесткое следование существующим ценностям не даст вам измениться.

И еще. Четко разработанное кредо или философия бизнеса дает хорошую информацию о компании всем «заинтересованным группам». Если исходить из того, что основная цель миссии с точки зрения потребителей состоит в том, что общественно ценного предлагает миссия, то функция кредо в большей степени задает «правила игры», то есть какими средствами организация планирует достигать этих целей. Наличие четкой философии бизнеса, развитая корпоративная культура, репутация и др. имеют решающее значение для успешного функционирования организации в долгосрочной перспективе. Репутация корпорации – это впечатление, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Культура и образ компании подкрепляются или ослабляются ее репутацией. Хорошая ли репутация у компании? Была ли ее деятельность последовательной? Как выглядит эта компания по сравнению с другими фирмами в этой отрасли? Привлекает ли она «правильных» людей?

Разработанные в рамках стратегических ориентиров ценности в дальнейшем используются в «Политиках по составляющим» (овал 4 гексагона) в части «Приоритеты».

Слоган

Слоган (от англ. slogan) – лозунг, девиз, призыв.

Википедия

Что такое слоган компании? Нужен ли он? Слоган – инструмент продаж или часть стратегии? Какова роль слогана в стратегическом процессе?

В качестве слогана часто используют наиболее яркий и «призывный» фрагмент миссии или кредо. Если еще при этом слоган отражает ваш основной бизнес-процесс, вам повезло. Пример – слоган Connecting People компании Nokia. Хороший слоган легко запоминается и содействует позиционированию компании в сознании потребителя.

В системе стратегических ориентиров слоган является «флагом», под которым компания/бизнес-единица движется к «пункту В». Поэтому он должен соответствовать остальным элементам стратегических ориентиров.

Что еще?

Стратегические ориентиры: подсказки

Следует так обдумывать свои замыслы, чтобы даже неудача принесла вам известные выгоды.

Кардинал де Рец

Есть ряд важных моментов, которые желательно учитывать при формировании стратегических ориентиров. Часть из них мы уже обсуждали в соответствующих главах; при этом практика показала, что нелишне подчеркнуть их еще раз.

- Стадия жизненного цикла организации. Компании, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, будут определять свои ориентиры по-разному. Растущие бизнесы будут стремиться расширять свои рамки, возможно, стремиться туда, где у них нет компетенций вообще. В ответ на вопрос о возможных рисках вам скажут: «Так интересно же! И потом, мы столько уже сделали, сделаем и это». Такую компанию надо будет немного обречь. И наоборот: компании, стремящиеся к Насыщению (или со многими симптомами Старения), будут крайне осторожны. Ведь у них уже всё есть, а финансовые показатели таковы, что на них (показателях) сразу можно жениться. Такие компании надо, наоборот, подталкивать, предлагать более смелые «картинки» будущего.

- Ценности/предпочтения основателя (или собственников). Стратегические ориентиры во многом являются проекцией видения основателя и его системы ценностей.

- Ценности/предпочтения менеджмента. То же касается ценностей/предпочтений менеджеров.

- История организации. У каждой компании, как правило, есть история целей, политик, успехов и неудач. В общем случае организация не должна резко рвать со своим прошлым. В то же самое время чрезмерное «увязание» в прошлом или традициях (если это не обосновано факторами конкуренции и является обычной «данью памяти») может быть пагубным для развития и конкурентоспособности организаций. Вспомните раздел стратегических ориентиров, касающийся ценностей (кредо) организации.

- Ключевые компетенции. Цели организации должны проистекать из того, что она может делать наилучшим образом. Компания постоянно должна задавать себе вопрос: «А что мы делаем лучше всех? Чем мы отличаемся от других?» Мы уделили серьезное внимание своим ключевым компетенциям на этапе работы с контекстом. Сейчас самое время использовать этот материал!

- Ресурсы. Стратегия организации представляет собой некий компромисс между реальными условиями и ресурсами организации. С другой стороны, продуманная система ориентиров поможет вам изыскать нужные для развития ресурсы. Ресурсы также были нами рассмотрены на этапе анализа контекста.

- Контекст. Бытие определяет сознание! Стратегия компании должна «резонировать» с контекстом, в котором компания находится. Мы с вами в стратегическом процессе рассматриваем не только ближайшее рыночное окружение компании, но и более широкий контекст.

- Поля стратегии. Важно четко определить «поля», на которых ваша компания «играет». Я называю это «корпоративный футбол». Это могут быть, например, отраслевое поле, поле рыночного сегмента, географическое поле, поле продукции и направлений деятельности, поле ключевых компетенций, поле вертикальной интеграции.

И не забудьте про альтернативные пути развития бизнеса. В большой степени построение стратегии компании является выбором из многих альтернатив.

Стратегические ориентиры: управленческая ценность

Когда не знаешь, куда идешь, всякая дорога покажется длинной.

Древняя мудрость

Мы не раз говорили, что организация неоднородна. Это всегда целевая общность. В организации, даже самой простой, существуют разные «сообщества» носителей целей. Как минимум можно выделить бизнес как таковой, акционеров, менеджмент, сотрудников. Причем эти группы также неоднородны и имеют диалектические противоречия. Вообще же заинтересованных групп у организации гораздо больше. Например, к «стейкхолдерам» компании мы относим также клиентов, поставщиков и общество в целом.

Наличие в организации разных групп носителей целей дезинтегрирует ее, приводя к рассеиванию целей. Так вот, наличие в компании четко сформулированных стратегических ориентиров, причем не спущенных сверху, а разработанных с участием представителей ключевых заинтересованных групп, интегрирует компанию, существенно снижая рассеивание целей. Повторю еще раз: стратегия – это интегратор целевой структуры организации.

Компания разрабатывает свои стратегические ориентиры, а затем доводит их до сведения заинтересованных групп. Зачастую ориентиры – это первое, что узнает человек, заходя на веб-сайт организации, беря в руки краткую брошюрку о деятельности компании или открывая ее годовой отчет. Хорошо продуманные

ориентиры сразу дают контактирующей аудитории достаточно полную информацию о деятельности компании и ее приоритетах.

Ориентиры должны вдохновлять сотрудников и служить серьезным стимулом к выполнению возложенных на них задач. Вообще в процессе управления, особенно в российской практике, лучше избегать разговоров с подчиненными как с малыми детьми. Менеджеры должны быть принципиальны в высказываниях, чтобы пробудить в сотрудниках чувство ответственности и гордости за выполняемую работу (сильно подорванные пустыми лозунгами и обещаниями прошлых лет и полнейшим вакуумом и дезориентацией перестроечного времени) и тем самым вдохновить их на новые «трудовые свершения». Сотрудники гордятся, когда их работа ассоциируется с деятельностью компании, поставившей перед собой высокие цели и задачи и стремящейся значительно опередить конкурентов (проверено жизнью!). Определенная менеджерами компании стратегия мобилизует, стимулирует усилия людей и направлена на то, чтобы люди жили интересами бизнеса, а не просто приходили на работу (понятно, однако, что набор мотивационных стимулов этим не исчерпывается). Этот вопрос подтверждается российской практикой: на заре перестройки никто не объяснил гражданам, в чем ее смысл, видение, миссия, цели, сроки их достижения и т. п. Отсюда дезориентация людей, неверие в реформы и отсутствие ощущения «общего дела», на самом деле достаточно важного для россиян.

Попробуем суммировать все, что касается управленческой ценности стратегических ориентиров, а именно их помощи в решении управленческих проблем. Итак, стратегические ориентиры:

- делают организацию проактивной;
- снижают риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- побуждают менеджмент всех уровней систематически заниматься всесторонним анализом сочетания «внешняя среда

(контекст бизнеса) / наши компетенции и ресурсы» и на этой основе повышать обоснованность своих стратегических решений и результаты деятельности;

- формируют взгляды менеджеров на долгосрочные планы компании, тем самым направляя их деятельность;
- помогают менеджерам среднего звена гармонизировать политики отделов с общефирменными политиками;
- помогают интегрировать большие по размеру, или географически разбросанные организации, или организации со значительной степенью специализации подразделений;
- мотивируют персонал и способствуют лучшему взаимодействию между руководителями и сотрудниками (при соблюдении определенных технологий выработки и внедрения);
- способствуют формированию репутации компании в глазах всех заинтересованных групп (как внутри корпорации, так и вовне). Это исключительно важно для открытых акционерных обществ.

Матрицы

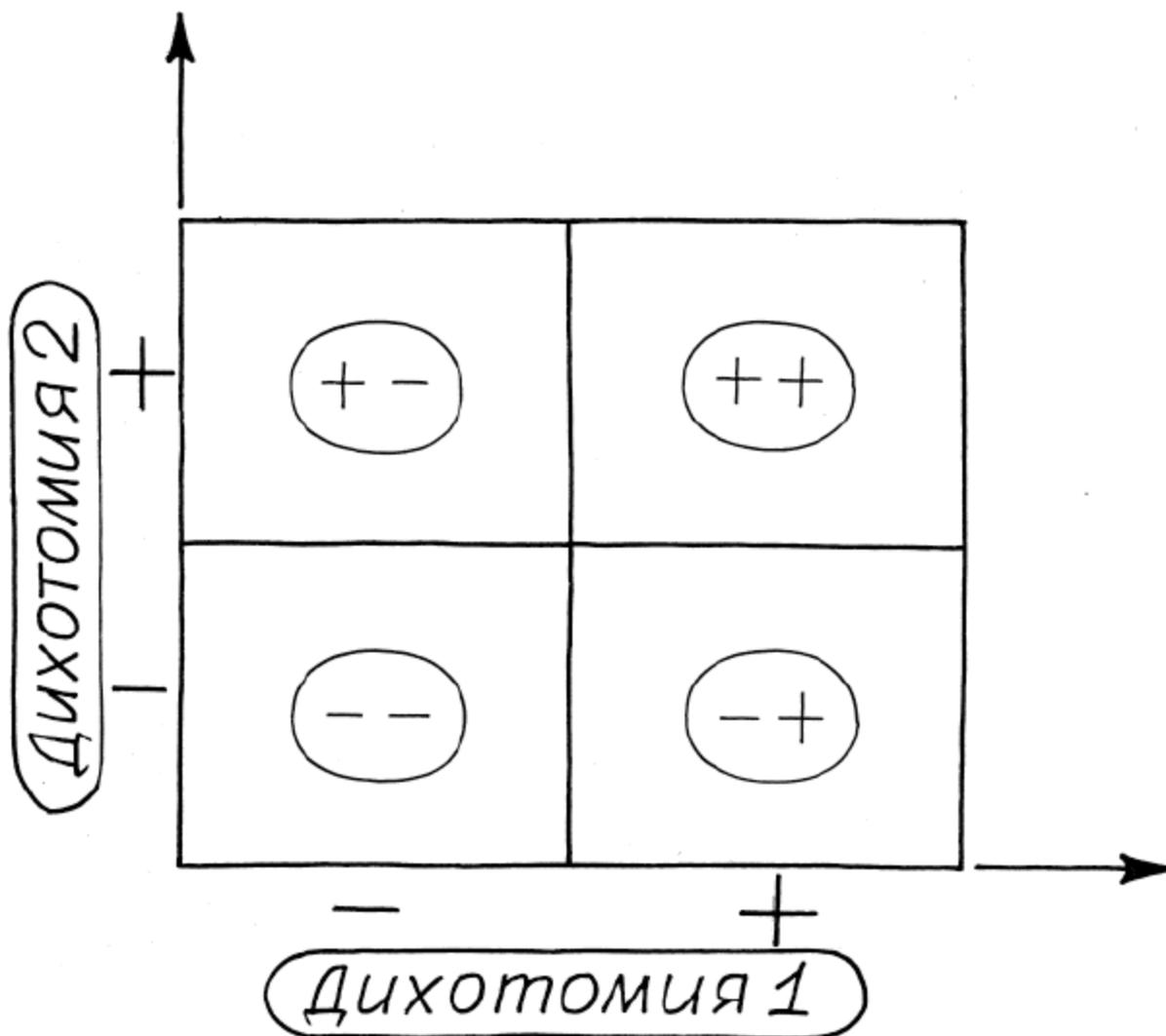
Что такое матрица? Как не оказаться в «Матрице»? Как матрицы используются в менеджменте? Какие матрицы целесообразно использовать в стратегическом процессе?

О матричных методах

Матричные модели в экономике – балансово-нормативные модели в виде таблиц (матриц), отражающие соотношения затрат и результатов производства, нормативы затрат, производственные и экономические структуры.

Большой энциклопедический словарь

В таком определении матрицы (в контексте применения матриц менеджерами) упущен, с моей точки зрения, очень важный аспект. Да, безусловно, любая матрица – это таблица. Самыми распространенными матрицами являются таблицы 2×2 . Но есть одно существенное отличие матрицы от просто таблицы. Матрица 2×2 , как правило, включает две оси, и каждая ось подразумевает дихотомическое деление.



Дихотомия – это рассечение целого на две части. При этом у нас получается два полюса. Их еще называют дуальными парами. Например, люди делятся на мужчин и женщин. В сутках есть день и ночь. Среда бизнеса включает внешнюю и внутреннюю среду.

Решения можно принимать на основе логики или эмоций. Темпы роста рынка могут быть высокими или низкими. Предметы включают форму и функцию. И так далее... Дуальных пар в природе очень много. Они олицетворяют диалектический принцип единства и борьбы противоположностей. Иллюстрацией принципа дихотомии являются символы инь и ян.



Благодаря тому, что матрица построена на дихотомическом делении, каждый из квадрантов получает свой, особый смысл (на рисунке они показаны как комбинации «+» и «-»). Например, SWOT-анализ, который мы с вами, конечно же, рассмотрим очень подробно, также построен на двух дихотомиях и включает квадранты силы, слабости, возможности и угрозы. Или матрица Ансоффа «товар – рынок», или матрица BCG – каждый из квадрантов предполагает особые действия. Или матрица Эйзенхауэра, классифицирующая дела по важности и срочности.

Важное замечание: матрицы не предлагают готовых решений! Здесь нельзя, будто в кино, оказаться в «Матрице»! Основная задача матрицы – классифицировать какие-либо объекты и, что очень важно, визуализировать «позиционирование», расположение этих объектов в некой системе координат. И это помогает принимать решения!

Почему матрицы появились сейчас, в этом овале, в разделе «Стратегические ориентиры»? Причина в том, что формирование стратегического vision – наиболее креативная и завязанная

на развитие часть стратегического процесса. Поэтому здесь появились именно те матрицы, которые помогают принимать стратегические решения по будущему облику бизнеса – управление портфелем бизнесов, выход на новые рынки, появление в портфеле новых продуктов, диверсификация, методы конкуренции и т. п.

Матрица Игоря Ансоффа

Матрица Игоря Ансоффа, корифея стратегического планирования, отражает одно из базовых сочетаний менеджмента – «товар – рынок».

		ТОВАР	
		СТАРЫЙ	НОВЫЙ
РЫНОК	НОВЫЙ	Развитие рынка	Диверсификация
	СТАРЫЙ	Проникновение на рынок	Развитие товара

Слово «старый» в матрице значит не «устаревший», а «уже существующий», тот, которым мы уже занимаемся, будь то рынок или товар. Матрица Ансоффа призвана помочь менеджерам определиться со стратегиями роста с точки зрения сочетания товар – рынок. Вы видите, что матрица предлагает две дихотомии: рынок, на котором компания собирается работать в стратегической перспективе, может быть старым и новым, и товар, который предлагает компания, может быть старым и новым. Отсюда и четыре возможные стратегии роста.

Проникновение на рынок

Эта стратегия предполагает работу с существующим товаром на существующих рынках. Имеется в виду более глубокое проникновение, внедрение, разработка существующего рынка. Понятно, что эту стратегию роста можно выбирать в случае, когда компания считает, что потенциал рынка не исчерпан.

В данном случае компания ставит следующие цели:

- Поддержать или увеличить рыночную долю существующих продуктов – за счет ценовой политики, продвижения, усилий по продажам и т. п.
- Обеспечить свое превосходство на растущих рынках.
- Поменять структуру зрелого рынка, вытеснив оттуда конкурентов за счет агрессивного маркетинга.
- Увеличить объемы покупок существующих клиентов – например, с помощью программ лояльности.

Стратегию проникновения на рынок можно назвать стратегией «мы так делали всегда». Бизнес концентрируется на хорошо известных продуктах и клиентах. Мы хорошо знаем своих клиентов и конкурентов, поэтому вряд ли такая стратегия потребует серьезных инвестиций в рыночные исследования.

Развитие рынка

Это стратегия роста, при которой компания старается продать существующие продукты на новых рынках. Это могут быть любые новые для компании сегменты (в том числе географические).

Есть разные варианты следования этой стратегии:

- новые географические рынки (например, экспорт);
- новые параметры продукта (например, размеры, упаковка);
- новые каналы дистрибуции;

- изменения в ценовой политике с целью привлечь новые группы потребителей (переход в более высокий или низкий ценовой сегмент).

Развитие продукта

Так называется стратегия роста, при которой компания предлагает новые продукты существующим рынкам. Эта стратегия требует развития новых компетенций. Также потребуется разработка новых продуктов, которые могут появиться на существующих рынках компании. Диапазон действий здесь достаточно широкий: от простой модификации товаров или расширения ассортимента до выпуска реально новых для компании продуктов.

Осуществлению такой стратегии может помочь наличие сильного бренда, имеющего хорошую репутацию и пользующегося доверием клиентов. Так делает, например, компания Virgin. Так поступают американские рэперы – сегодня ты не рэпер, если у тебя нет собственной коллекции одежды или парфюма. Причем зачастую на одежде зарабатывается гораздо больше.

Диверсификация

Очевидно, самая рискованная и затратная стратегия. Мы выходим на новый для себя рынок с новым для себя продуктом. У нас нет (или мало) компетенций в продукте, и мы плохо знаем (или вообще не знаем) рынок.

По логике такой стратегии должны придерживаться компании, которые считают потенциал существующих рынков и товаров исчерпанным. Как сказал один из моих клиентов, «существующий рынок не переварит инвестиций в 25 миллионов долларов». Однако есть и иррациональные объяснения. Такая стратегия свойственна компаниям в фазе Расширение. «У нас все получится, – говорят они. – Мы же преуспели в высоких технологиях, почему бы не заняться строительством?» Это ведь так интересно – переключиться на что-то новое и неизведанное (функция менеджмента [С], помните?). А еще могут сыграть роль детские/ юношеские увлечения основателя.

– Скажите, Профессор, – спросил Вадим, – а каков критерий новизны в этой матрице? Какой товар или рынок можно считать новым?

– Отличный вопрос! – воскликнул Консультант. – Действительно, любая матрица 2×2 включает четыре квадранта. Однако это ведь не просто четыре дискретных состояния, а континуум, в котором есть промежуточные значения. Частично на этот вопрос ответил Филип Котлер, предложив модификацию матрицы Ансоффа. Он ввел три диапазона по каждой дихотомии вместо двух.

ТОВАР

		ТОВАР		
		Старый	Новый	
		Существующий	Модифицированный	Новый
РЫНОК	Новый	Выход и продажа товаров в других географических областях (географическая экспансия)	Предложение и продажа модифицированных товаров на новых географических рынках	Создание новых товаров для продажи в новых географических областях
	Сегмент	Продажа существующих товаров новым покупателям (сегментная экспансия)	Предложение и продажа модифицированных товаров новым группам покупателей	Создание новых товаров для продажи новым группам покупателей (расширение ассортимента)
	Старый	Продавать больше существующих товаров имеющимся у нас покупателям (проникновение на рынок)	Видоизменение товаров и увеличение сбыта существующим покупателям (модифицирование товара)	Создание новых товаров, которые понравятся существующим покупателям (развитие новых товаров)

Матрица Ансоффа – хороший инструмент разработки нового vision. В одной из компаний, с которой я работал, был использован следующий вариант матрицы. Я назвал ее матрицей Ансоффа – Костромина.

		СТРАТЕГИЯ РОСТА			
		Проникновение на рынок	Развитие рынка	Развитие товара	Диверсификация
		Старый товар Старый рынок	Старый товар Новый рынок	Старый рынок Новый товар	Новый товар Новый рынок
СБЕ1	Товар 1				
	Товар 2				
	...				
	Товар L				
СБЕ2	Товар 1				
	Товар 2				
	...				
	Товар M				
СБЕZ	Товар 1				
	Товар 2				
	...				
	Товар N				

Видите, всё очень наглядно. Все варианты стратегий роста в колонках таблицы, в строках – продукты/услуги (и существующие, и новые), сгруппированные по бизнес-единицам. Дальше в каждой ячейке пишем названия продуктов/услуг и/или конкретных рынков, а также возможных действий, и вперед!

Матрица BCG

Здесь следует вспомнить, почему мы обсуждаем портфель бизнесов на данном этапе. Портфель бизнесов – это то, что фактически составляет компанию. Сбалансированный портфель позволяет организации наиболее адекватным образом приводить в соответствие собственные компетенции/ресурсы с ситуацией во внешней среде и максимально использовать рыночные возможности.

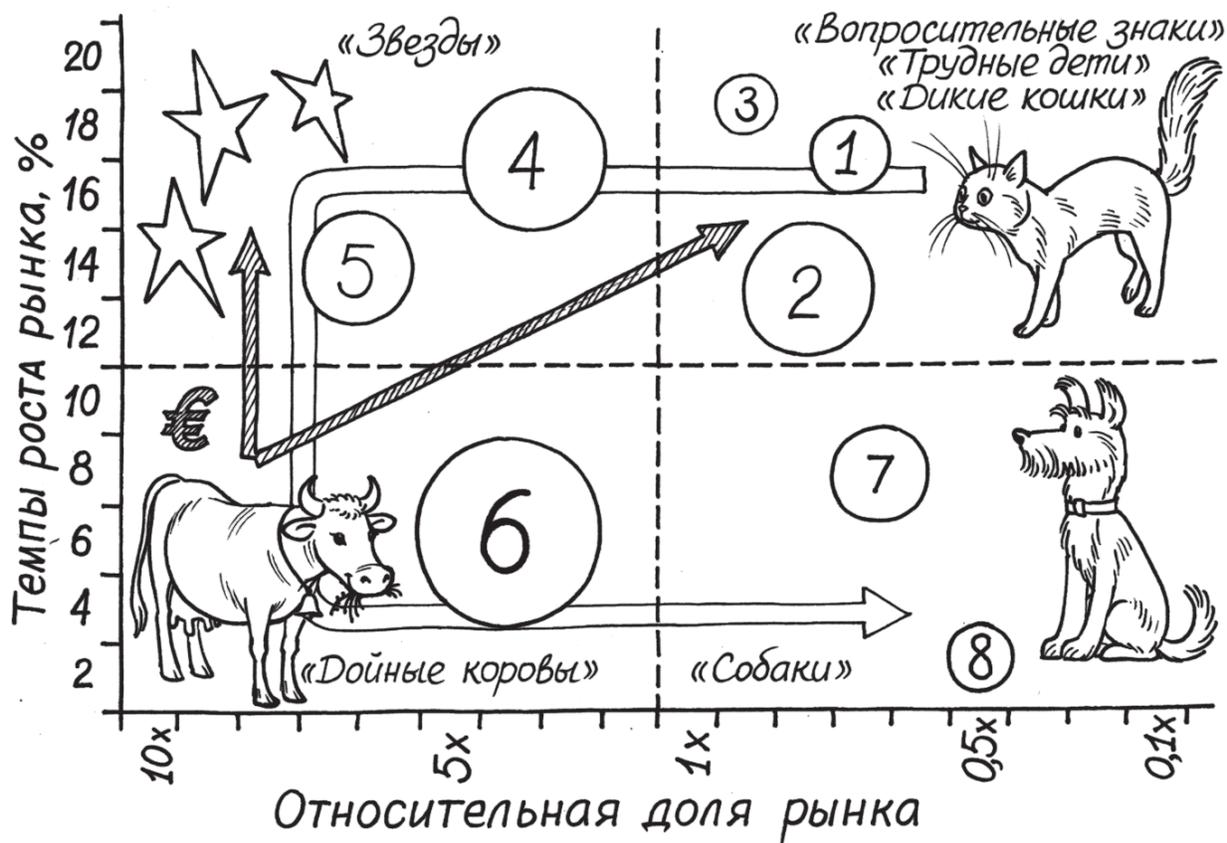
В рамках работы над портфелем бизнесов компания делает следующее:

- Анализирует свой текущий портфель и решает, в какие бизнес-единицы будут направлены инвестиции и с какими приоритетами.
- Вырабатывает стратегии роста через добавление новых бизнесов/продуктов в бизнес-портфель.
- Принимает решения по бизнесам/продуктам, которые должны быть выведены из портфеля.

Видите, это необходимый шаг уже на этапе выработки стратегического vision. При этом анализ портфеля можно производить также в овале 3 «Стратегический анализ маркетинговой среды».

Матрица «рост – доля рынка» была создана Boston Consulting Group с целью управления портфелем бизнесов (бизнес-единиц). Матрица работает с известной парой товар/рынок и содержит две координатные оси и, соответственно, два дихотомических деления:

1. темпы роста рынка (высокие или низкие);
2. доля рынка (большая или маленькая).



В эту систему координат помещаются наши бизнес-единицы (или ассортиментные группы, или товары). Фактически мы рассматриваем привлекательность рынка и насколько та или иная бизнес-единица успешна на своем рынке.

Как и в любой матрице 2×2 , у нас получается четыре квадранта, каждый из которых имеет свой смысл.

«Вопросительные знаки» (или «дикие кошки», или «трудные дети»). «Дикие кошки» неуправляемы; и из «трудных детей» непонятно что вырастет – то ли гениальный скрипач, то ли выдающийся карманник. «Вопросительными знаками» обозначают СБЕ (стратегические бизнес-единицы), оперирующие на рынках с высокими темпами роста, но обладающие небольшой ОДР (относительной долей рынка). Большинство предприятий начинают свою деятельность именно с этих позиций, поскольку обычно они стараются выйти на рынок, отличающийся высокими темпами роста.

«Вопросительный знак» требует значительных денежных средств, поскольку компании необходимо вкладываться в бизнес для того, чтобы не отстать от конкурентов и/или попытаться обойти лидера. Термин «вопросительный знак» полностью адекватен ситуации, поскольку руководство компании напряженно размышляет о целесообразности инвестиций в этот бизнес. Компания, представленная на рисунке, управляет тремя СБЕ – «вопросительными знаками»; пожалуй, их слишком много – возможно, разумно было бы сократить их количество до одной-двух и не распылять ресурсы.

«Звезды». Если СБЕ – «вопросительный знак» успешно развивается, она превращается в звезду. «Звезда» – лидер на быстрорастущем рынке, но она далеко не всегда обеспечивает компании существенный приток денежных средств. Компания должна тратить значительные ресурсы на поддержание высоких темпов роста СБЕ и отражать атаки конкурентов. У компании на рисунке две «звезды». Отсутствие «звезд» – серьезный повод для беспокойства руководства компании.

Денежные «дойные коровы». Если темпы роста рынка снижаются, «звезда», продолжая удерживать лидирующие позиции на рынке, превращается в денежную «дойную корову». Необходимость подбрасывать «корове» лишние порции «сена» исчезает, так как темпы роста рынка снижаются. А поскольку СБЕ лидирует на рынке, компания реализует экономию на масштабах и получает высокие доходы. Компания использует «золотое молоко» «дойных коров» для покрытия расходов и поддержки других видов бизнеса. У компании на рисунке есть только одна «дойная корова», следовательно, положение чрезвычайно уязвимо. Если относительная доля рынка «дойной коровы» будет сокращаться, придется вкладывать в нее деньги, чтобы сохранить лидерство. Но если компания направит ресурсы на поддержку других СБЕ, «дойная корова» может превратиться в «собаку».

«Собаки». К «собакам» относят направления бизнеса, характеризующиеся низкими ОДР на медленно растущих рынках. Как правило, они не приносят особой прибыли (нередко просто убыточны, но необязательно). У компании на рисунке две «собаки»; пожалуй, это слишком. Компания должна решить, сохраняет ли она этот бизнес по каким-то веским причинам (например, ожидается резкое ускорение темпов роста рынка либо появились шансы на завоевание лидерских позиций) или из жалости. «Собаки» часто требуют больше времени, чем того заслуживают. Такие СБЕ (при всей моей любви к животным, особенно к собакам) необходимо либо сокращать, либо закрывать.

Размер кружочков показывает размер бизнес-единицы в каких-либо единицах (объемы продаж, размер дохода и т. п.). Это дополнительный инструмент визуализации.

Сплошные линии (векторы) показывают направление движения денежных средств: «коровы» дают деньги «звездам» и «вопросительным знакам». Естественно, «звезды» являются прибыльными сами по себе. Но, как правило, вся прибыль от них реинвестируется в развитие, а еще привлекаются деньги от «коров». П-образная линия показывает типичную траекторию жизненного цикла товара – от «вопросительного знака» до «собаки».

После того как мы распределили все свои бизнес-единицы в квадранты матрицы, можно руководствоваться простыми советами:

*«Трудных детей» переводите в «звезды»,
«звезды» зажигайте ярче,
«коров» доите,
«собак» гоните.*

Кажется, все просто и на уровне здравого смысла. Чтобы перевести «трудного ребенка» в «звезду», его надо учить, иначе, вкладываться в него. «Звезду» надо зажечь ярче – тоже вкладываться. С тем чтобы позже, при наступлении насыщения

рынка и замедлении темпов роста, «звезда» стала «коровой» с хорошей долей рынка. «Корову» нет смысла перекармливать – так, немножко подбрасывать «сена» и «доить». Ну и «собака» – чего их держать?! Молока не дают, еды требуют...

Только в жизни все не так просто. Может, например, оказаться, что одна из чахленьких «собачек» обеспечивает ручеек кэша, который стабилизирует всю систему. Или, например, приходя за товаром-«собакой», клиент покупает также товар-«звезду». В общем, надо смотреть по факту. Матрица не принимает решений за вас! Она просто визуализирует ситуацию с вашими бизнес-единицами (или товарами, или группами товаров).

После того как компания определила место каждой СБЕ в матрице «рост – доля рынка», она должна проанализировать содержимое бизнес-портфеля. В несбалансированном портфеле слишком много «собак» и/или мало «звезд» и «дойных коров». Следующая задача компании – определить цели, стратегии и бюджет каждой СБЕ. Вы можете избрать одну из четырех стратегий:

- **Расширение.** Цель – увеличение доли рынка СБЕ, даже если для этого придется пожертвовать краткосрочными доходами. Эта стратегия обычно применяется к «вопросительным знакам», которые имеют шансы «вспыхнуть» сверхновыми «звездами».

- **Сохранение.** Цель – сохранение доли рынка СБЕ. Наиболее целесообразно использование данной стратегии по отношению к сильным «дойным коровам», которые приносят значительные объемы денежных средств.

- **«Уборка урожая»** (также называют «пожинание плодов»). Цель – увеличение краткосрочных денежных поступлений, невзирая на долгосрочные последствия. Стратегия включает в себя возможность решения об отказе от бизнеса и применения программы постоянного сокращения расходов. Стратегия «уборки урожая» подразумевает прекращение НИОКР, отказ от замены оборудования, снижение расходов на продвижение и т. д. Ставка делается на то, что снижение расходов произойдет быстрее, чем

упадет объем продаж СБЕ, что приведет к увеличению притока денежных средств. Подобное снижение расходов необходимо производить осторожно и незаметно, чтобы не вызвать тревогу у сотрудников компании, ее клиентов и оптовых торговцев. Данная стратегия обычно применяется к слабым «дойным коровам» с неопределенным будущим, когда требуется увеличить «надои», и к «вопросительным знакам» и «собакам». Компания, проводящая подобную политику, может столкнуться с достаточно болезненными социальными и этическими проблемами, касающимися информации, получаемой различными заинтересованными группами.

- Ликвидация. Цель стратегии – продажа или ликвидация бизнеса; возможно, покупатель сможет использовать имеющиеся ресурсы более эффективно. Применяется она по преимуществу к «собакам» и «вопросительным знакам», которые снижают прибыль компании. Компания должна выбрать оптимальную для своего слабого бизнеса стратегию – «уборку урожая» или ликвидацию.

Со временем позиции СБЕ в матрице «рост – доля рынка» изменяются в соответствии с жизненным циклом успешного бизнеса, который начинается как «вопросительный знак», превращается в «звезду», затем становится «дойной коровой» и наконец «собакой». Исходя из этого, компания должна проанализировать не только позицию СБЕ в матрице «рост – доля рынка» (по принципу фотографии), но и ее перспективные позиции (по принципу кинематографа). Необходимо рассмотреть, какие позиции занимала СБЕ в предыдущие годы, а также ее возможное положение в будущем. Если траектория движения СБЕ неудовлетворительна, руководство компании должно предложить менеджменту приступить к разработке новой стратегии.

Худшая ошибка, которую может допустить компания, – требование одинаковых показателей работы различных СБЕ. У каждого бизнеса свой потенциал и свои цели. Кроме того, распространены следующие ошибки: недоинвестирование «дойных коров» (которые

слабеют) или, наоборот, формирование больших собственных фондов (в этом случае компания теряет возможность вкладывать средства в развитие нового перспективного бизнеса); крупные, всякий раз неудачные вложения в «собак»; а также чрезмерное количество «вопросительных знаков», что приводит часто к недофинансированию каждого из них. «Вопросительные знаки» должны либо получать необходимую поддержку, достаточную для выхода на лидирующие позиции, либо ликвидироваться.

– Профессор, а имеет ли вообще смысл использовать эту матрицу в том виде, как вы нам сейчас рассказываете? – спросил Скрябин. – Ведь у нее масса недостатков и есть ее более современные и прикладные модификации...

– Абсолютно согласен! – воскликнул Консультант. – Мало того, я сейчас попрошу вас перечислить все огрехи матрицы BCG. При этом я исхожу из того, что эту матрицу надо очень хорошо чувствовать. Это одна из величайших метафор бизнеса. Мы говорим «дойная корова» – и сразу понимаем, о чем идет речь. Так что вашим менеджерам будет очень полезно знакомство с ней. Да и модификации матрицы будет гораздо проще освоить. А теперь попрошу вас перечислить недостатки матрицы.

– С удовольствием! – ответил Скрябин. – Записывайте!

Вызывают сомнение сами оси: являются ли темпы роста рынка единственным показателем его привлекательности? А объем рынка? А острота конкуренции? А маржа? То же о доле рынка: неужели это единственный показатель успешности бизнес-единицы? К тому же имеется масса примеров, когда в погоне за долей рынка компании теряли всё...

Условия, при которых мы попадаем из «вопросительного знака» в «звезду», слишком жесткие. Получается, если мы не имеем долю рынка больше, чем у конкурента, мы вечно будем аутсайдерами? И что такое вообще доля рынка? А если меня моя доля рынка вообще не интересует?

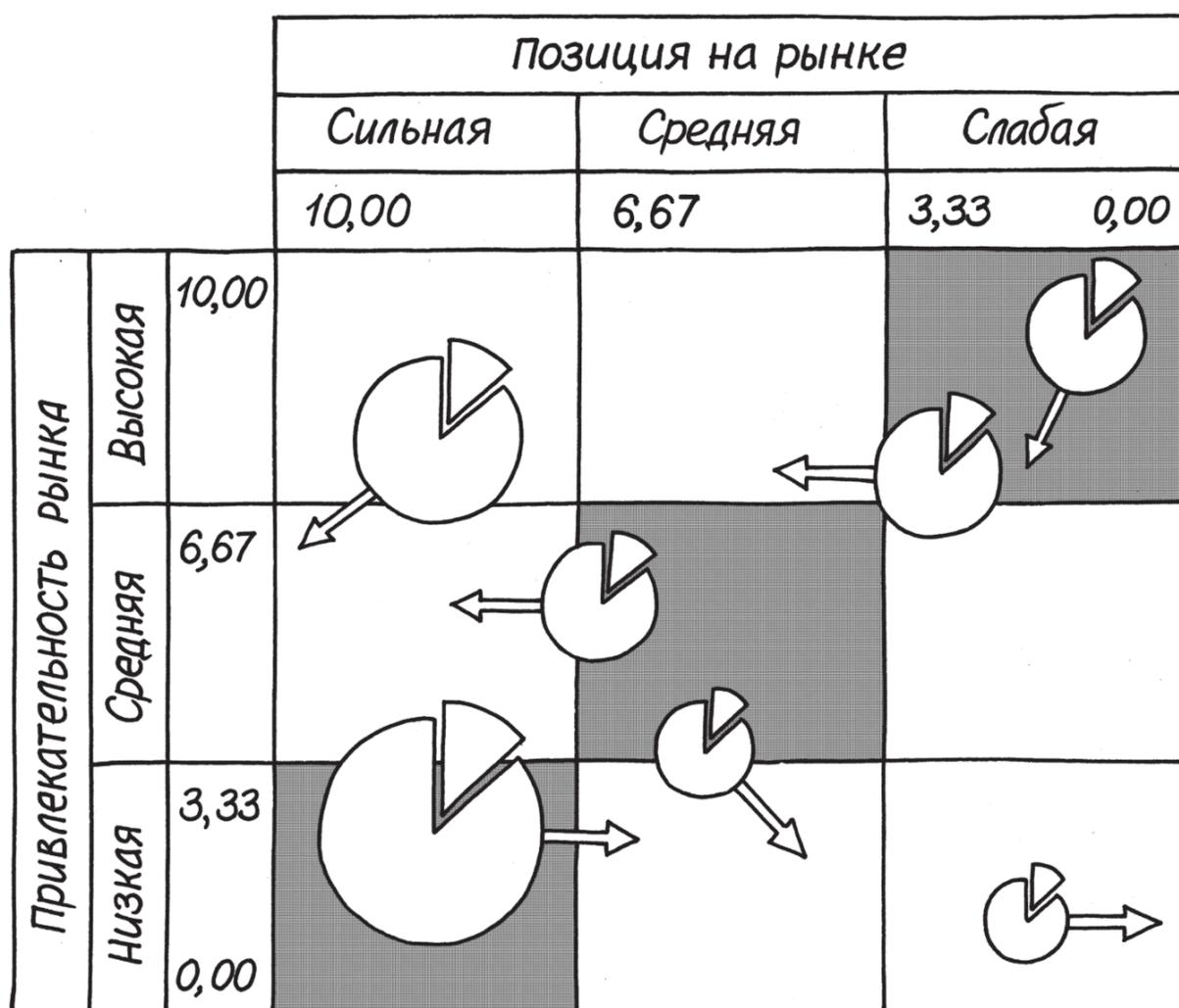
Матрица статична, она показывает только текущую ситуацию. Например, вы говорите, что «звезды» надо зажигать ярче. А что если эта конкретная «звезда» торчит на месте уже много лет и ярче никак не зажигается? Наверное, имело бы смысл увидеть всё это в динамике...

– Конечно, – подхватил Консультант. – Всё так. Надо еще помнить, в какие годы и для каких компаний эта матрица создавалась. Вероятно, в те годы для больших компаний долю рынка можно было рассматривать как интегральный показатель успешности. Постулат «любая компания должна стремиться к большой доле рынка» обычно обосновывают следующими факторами: лидерство на рынке («может диктовать» – непонятно, правда, что именно и кому); снижение издержек благодаря экономии на масштабах; снижение издержек за счет «кривой опыта»; больше прибыли за счет объемов продаж и низких издержек. Кстати, многие из этих постулатов при определенных обстоятельствах не более чем миф.

Матрица GE/McKinsey

Недостатки матрицы BCG учтены при создании другой матрицы – General Electric/McKinsey. В обеих матрицах мы идентифицируем бизнес-единицы, а затем определяем расположение каждой из бизнес-единиц в определенной системе координат.

Выше мы перечислили недостатки матрицы BCG. Посмотрим, чем отличается матрица GE.



В матрице GE/McKinsey вместо единственного параметра, характеризующего рынок, на котором оперирует компания («темпы

роста рынка»), принимается интегральный, составной параметр «привлекательность рынка». Привлекательность рынка включает широкий спектр факторов. Точно так же вместо единственного показателя, характеризующего успешность бизнес-единицы («относительная доля рынка»), принимается интегральный параметр «позиция на рынке» (вы также можете встретить формулировку «конкурентная позиция»). Какие именно факторы используются для получения этих интегральных показателей, мы рассмотрим чуть ниже.

Далее. Вы видите, что поле матрицы разбито не на четыре, а на девять частей. Это сделано с целью получения большего разнообразия возможных стратегий.

Размер изображения бизнес-единицы, так же как и в матрице BCG, отображает масштаб бизнес-единицы (объем продаж, доход, объем производства). Однако здесь появляется «долька», которая показывает долю рынка этой бизнес-единицы.

Вы видите стрелки, которые показывают предполагаемый «дрейф» бизнес-единицы в рамках стратегического горизонта.

Для каждого квадранта матрицы (хотя, строго говоря, это не квадрант, а «нонант», девятая часть) предлагаются свои стратегии. Они приведены далее в таблице. В то же время в матрице можно выделить три большие области. Есть диагональ, или средняя позиция. При наличии цвета эту область можно было бы закрасить желтым. На нашем рисунке она серая. Область выше диагонали можно назвать зеленой, причем самым «зеленым» является левый верхний угол. Это стопроцентная «звезда», инвестируем смело! Ниже диагонали находится красная зона, и самым «красным» является правый нижний угол. Это «дохлая собака»; скорее всего, от нее надо избавляться.

		Позиция на рынке		
		сильная	средняя	слабая
Высокая	Привлекательность рынка	Защищенная позиция	Инвестиции в расширение производства	Избирательное расширение производства
		<ul style="list-style-type: none"> • Максимальные инвестиции в развитие • Концентрация усилий на поддержании эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> • Стремление к лидерству • Избирательные инвестиции по критерию эффективности • Укрепление уязвимых мест 	<ul style="list-style-type: none"> • Специализация на избранных направлениях • Поиск путей преодоления слабостей • Ликвидация в случае отсутствия стабильного роста
Средняя		Избирательное расширение производства	Избирательность/ Управление, нацеленное на доходы	Ограниченное расширение или «сбор урожая»
		<ul style="list-style-type: none"> • Интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты • Создание предпосылок успешной конкуренции • Увеличение доходности за счет повышения производительности 	<ul style="list-style-type: none"> • Защита существующей программы • Концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска 	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск возможностей расширения с низкой степенью риска • Если они отсутствуют — сокращение инвестиций и рационализация операций
Низкая		Защита и переориентация	Управление, ориентированное на доходы	Ликвидация
		<ul style="list-style-type: none"> • Управление текущими доходами • Концентрация на привлекательных сегментах рынка • Поддержка эффективности производства 	<ul style="list-style-type: none"> • Защита позиций в наиболее доходных сегментах • Совершенствование производства • Сокращение инвестиций 	<ul style="list-style-type: none"> • Выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости • Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций

После того как мы расположили все бизнес-единицы в соответствующих ячейках матрицы, мы можем начать принимать по ним решения.

Какие факторы влияют на интегральные параметры привлекательности рынка и позиции на рынке? Отметим, что восприятие этих факторов во многом субъективно!

Рассмотрим их.

Факторы, влияющие на привлекательность рынка:

- общий объем (емкость) рынка;
- темпы роста рынка;
- интенсивность/острота конкуренции;
- возможности сегментирования рынков;
- возможности дифференциации продуктов/услуг;
- возможности дистрибуции продуктов/услуг;
- ценообразование на рынке;
- прибыльность, маржа прибыли;
- риски, связанные с возвратом на инвестиции;
- технологические требования;
- энергоемкость отрасли;
- влияние инфляции;
- социальные аспекты;
- политические аспекты;
- правовое и иное регулирование отрасли;
- воздействие окружающей среды.

Факторы, влияющие на позицию на рынке (конкурентную позицию):

- сильные стороны – ресурсы и компетенции;
- доля рынка;
- темпы прироста доли рынка;
- известность, репутация бренда;

- лояльность клиентов;
- качество, ценность продукции для потребителей;
- результативность/эффективность маркетинга-микс;
- развитость каналов дистрибуции;
- затраты (структура затрат по сравнению с конкурентами);
- уровень технологических и прочих инноваций;
- производственные возможности;
- доступ к финансовым и иным инвестиционным ресурсам;
- уровень, качество менеджмента.

Для каждой бизнес-единицы (ассортиментной/продуктовой группы) выводится интегральный показатель, основанный на перечисленных факторах, и бизнес-единица помещается в соответствующую ячейку таблицы.

– Профессор, у меня ряд вопросов! – заявил Скрябин. – Надо ли учитывать все эти факторы при определении привлекательности рынка или конкурентной позиции бизнес-единиц? Где здесь финансовые показатели деятельности? Как можно точно определить координаты каждой бизнес-единицы? Вы ведь сами говорите, что здесь девять ячеек вместо четырех и что это не просто дискретные состояния. Не является ли эта матрица более субъективной по сравнению с BCG (при всех ее недостатках)?

– Отвечаю по пунктам, – откликнулся Консультант. – Безусловно, нет смысла учитывать все факторы привлекательности рынка или конкурентной позиции. Сами менеджеры, проводящие анализ портфеля, определяют важные для своей компании факторы. Именно поэтому я говорил выше о субъективном восприятии факторов привлекательности. Оптимальное количество (по практике) – пять-семь, не больше. Как и всё, что мы с вами обсуждаем, это могут быть либо параметры из приведенных выше списков, либо какие-то другие. Важно помнить, что перед нами набор параметров, характеризующих стратегическую позицию бизнес-единиц. Эта

также ответ на ваш вопрос о финансовых показателях. Вам ничто не мешает использовать финансовые показатели деятельности бизнес-единиц в качестве фактора их успешности на рынке.

Важный вопрос – субъективизм. Да, матрица субъективна! При этом, как и в других случаях групповой/командной выработки решений, субъективизм «объективизируется» с помощью наличия команды экспертов, совокупное мнение которых можно считать «объективным». Плюс наличие методик или процедур, помогающих свести воедино разные точки зрения. К тому же эксперты ведь имеют доступ к фактологии, к количественным показателям, на основании которых они формируют свои точки зрения.

Что же касается определения координат конкретной бизнес-единицы, то здесь два варианта. Первый: эксперты просто выставляют оценки привлекательности рынка и конкурентной позиции каждой бизнес-единице. Второй: координаты вычисляются. В этом случае предполагается следующая последовательность действий:

1. Определить список факторов, на основании которых будет определяться привлекательность рынка.
2. Присвоить вес каждому фактору. Вес отражает значимость, влияние данного фактора на привлекательность рынка.
3. Эксперты выставляют оценки по шкале от 1 до 10 каждому фактору.
4. После выполнения всех вычислений мы получаем координату Y (привлекательность рынка).

Такая же процедура проводится для определения координаты X (позиция на рынке).

Вот пример расчета «координат» для одной бизнес-единицы.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ БИЗНЕС-ЕДИНИЦА "РИК"

Привлекательность рынка	Вес	Оценка (1... 10)	Ценность
Емкость рынка	0,30	8	2,40
Темпы роста рынка	0,20	8	1,60
Маржа прибыли	0,15	7	1,05
Интенсивность конкуренции	0,15	3	0,45
Технологические требования	0,10	7	0,70
Юридические аспекты	0,10	6	0,60
ИТОГО:	1,00		6,8

Позиция на рынке (Конкурентная позиция)	Вес	Оценка (1... 10)	Ценность
Доля рынка	0,10	7	0,70
Темпы роста доли рынка	0,20	8	1,60
Репутация бренда	0,15	9	1,35
Качество маркетинга-микс	0,20	8	1,60
Производственные возможности	0,20	7	1,40
Уровень менеджмента	0,15	8	1,20
ИТОГО:	1,00		7,9

Модели Майкла Портера

...в борьбе за долю рынка в конкуренции участвуют не только непосредственные претенденты...

...конкурирующие силы простираются значительно дальше обычного противостояния сторон в отдельной отрасли промышленности.

Майкл Портер, профессор

Что привнес Майкл Портер в процесс разработки стратегии?

Актуально ли это сегодня? Что такое цепочка создания ценности?

Что такое базовые конкурентные стратегии по Портеру?

Как использовать модель пяти сил? Как конкурировать?

Можно долго рассуждать о том, применимы ли модели Портера сегодня. Однако знать их необходимо! Почему?

В середине 70-х годов Майкл Портер (позднее самый молодой Full Professor, или «пожизненный профессор», Гарвардской бизнес-школы) озадачился подходами к конкурентной борьбе и вопросами, которые возникают в связи с этим у руководителей:

- Что движет конкуренцией в моей отрасли или на рынках, на которые я собираюсь выходить?
- Как будет меняться моя отрасль?
- Какую позицию может занять моя компания, чтобы быть конкурентоспособной в долгосрочной перспективе?
- Каковы вероятные действия моих конкурентов и как мне следует реагировать на эти действия?

Портер пришел к выводу (по крайней мере попытался доказать), что для ответа на эти и подобные вопросы надо принять три ключевые концепции:

1. Первая касается сравнительной привлекательности отраслей. Ее Портер предлагает оценивать с помощью модели конкурентных сил.

2. Вторая затрагивает способы ведения конкурентной борьбы. Портер утверждал, что, хотя стратегия конкретной фирмы зависит от конкретных обстоятельств, на метауровне существуют всего три оправданные и обоснованные стратегии, обеспечивающие компании долгосрочное стратегическое преимущество, а акционерам – устойчивый доход от инвестиций.

3. Третья говорит, что анализ конкурентных преимуществ должен проходить не на уровне компании в целом, а на уровне всей последовательности действий, генерирующих ценность для потребителей.

Рассмотрим эти концепции подробнее.

Концепция 1: основные конкурентные силы

Первая ключевая концепция Портера выявляет пять основных конкурентных сил, которые, по его мнению, определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли. Подход Портера часто называют «школой позиционирования». По его мнению, стратегия компании состоит в том, чтобы найти в данной отрасли лучшую позицию с точки зрения защиты от всех конкурентных сил. Вот эти пять конкурентных сил.

1. Существующая в отрасли конкуренция.
2. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
3. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.
4. Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.

5. Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.

Каждый из последующих разделов посвящен рассмотрению одной из этих сил. Вы видите, я взял на себя смелость добавить сюда шестую силу – пресловутый административный ресурс. Можно считать эту силу самостоятельной либо рассматривать как часть каждой из пяти «классических». Непринципиально! Появление этой силы – осознание контекста, в котором оперируют наши бизнесы.



Первая конкурентная сила: соперничество между ныне действующими конкурентами

Это то, с чем компания сталкивается постоянно. Эта конкурентная сила «на виду», она более или менее находится в поле зрения

менеджеров. Портер приводит следующие условия для ужесточения этого типа конкуренции:

- Большое количество примерно равных игроков в отрасли.
- Замедление темпов роста отрасли.
- Высокие постоянные издержки.
- Высокие складские затраты.
- Фактор срочности в продажах.
- Большой выбор, низкие издержки переключения с одного поставщика на другого.
- Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками.
- Различия в стратегиях конкурентов (например, кто-то ведет себя более агрессивно по сравнению с остальными игроками).
- Высокие барьеры выхода.

Вторая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов

Необходимо, однако, помнить не только про существующих, но и потенциальных конкурентов. Вероятность их появления будет зависеть от входных барьеров. Это могут быть:

- Более низкий уровень затрат за счет масштабов деятельности (или по другим причинам) у существующих игроков.
- Присутствующие на рынке сильные бренды.
- Высокий уровень инвестиций для входа в отрасль.
- Высокие издержки переключения на нового поставщика.
- Сложность доступа к каналам дистрибуции.
- Государственное регулирование.

Третья конкурентная сила: давление продуктов-субститутов (заменителей)

Это очень интересная сила. Считаю одной из безусловных заслуг Майкла Портера призыв смотреть не только на свою отрасль, но и на

смежные. Менеджерам свойственно «туннельное зрение», когда они видят в лучшем случае существующую конкуренцию. Между тем к конкурентам ведь можно отнести и тех, кто удовлетворяет схожие потребности клиентов другими способами. Опасность возрастает, если продукт-заменитель обладает большей ценностью для потребителей, чем ваши товары.

Подумайте, чем в принципе можно заменить ваш продукт/услугу?!

Четвертая конкурентная сила: способность покупателей торговаться

Вот условия, в которых покупатели могут обрести могущество и давить на поставщиков:

- Когда они совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать скидок.
- Когда приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек.
- Когда они покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание.
- Невысокие издержки переключения с одного поставщика на другого.
- Низкий уровень дохода покупателей (чем ниже ценовой сегмент, тем в общем случае покупатели более чувствительны к цене).
- Возможность покупателей самостоятельно производить покупаемый продукт.
- Высокий уровень требований к приобретаемому продукту.
- Уровень осведомленности о предложениях на рынке.

Пятая конкурентная сила: способность поставщиков торговаться

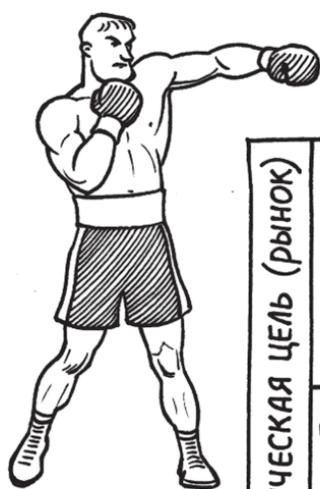
Вот факторы, увеличивающие силу поставщиков:

- Небольшое количество поставщиков, высокий уровень концентрации производства.
- Отсутствие у покупателей широкого выбора.
- Большое количество покупателей, отсутствие среди них крупных, покупающих в существенно больших объемах.
- Уникальность поставляемой продукции.
- Когда поставщики могут реально приобрести своих покупателей (осуществить интеграцию вперед).

Концепция 2: базовые конкурентные стратегии

Компании конкурируют, используя разные инструменты. Однако Портер утверждал, что на метауровне успешных стратегий может быть только три. Это так называемые базовые конкурентные стратегии:

1. Лидерство по издержкам.
2. Дифференциация.
3. Фокус, или концентрация. Эта стратегия раскладывается на две «подстратегии» – фокусированное лидерство по издержкам и фокусированная дифференциация.



		КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		Низкие издержки	Уникальность товара
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ (РЫНОК)	ВЕСЬ СЕКТОР	<i>Лидерство по издержкам</i>	<i>Дифференциация</i>
	КОНКРЕТНЫЙ СЕГМЕНТ	<i>Фокусированное лидерство по издержкам</i>	<i>Фокусированная дифференциация</i>

Первая базовая стратегия: лидерство по издержкам

С точки зрения Портера, низкие издержки обеспечивают компании защиту от всех пяти конкурентных сил. Тогда она может участвовать в ценовых войнах с существующими конкурентами, меньше «бояться» покупателей и поставщиков. Низкие издержки подразумевают более высокие барьеры для потенциальных конкурентов или продуктов-заменителей.

Такая стратегия подходит компаниям, контролирующим большие доли рынка. Предпосылками к выбору такой стратегии могут быть,

например, благоприятный доступ к сырью, относительно узкий (или взаимосвязанный) ассортимент, а также постоянная модернизация производственных мощностей и вложения в технологии. Также подразумевается постоянная работа менеджмента по минимизации издержек.

Вторая базовая стратегия: дифференциация

Альтернативной лидерству по издержкам может быть стратегия дифференциации, то есть отличия от конкурентов. Если в случае лидерства по издержкам потребителей привлекает низкая цена, то в случае дифференциации клиент готов платить больше за уникальные особенности товара. Эта стратегия подразумевает наличие в отрасли не одного, а нескольких лидеров, каждый из которых сохраняет какую-то отличительную черту своего продукта.

Эта стратегия предполагает больше вложений в НИОКР, более дорогое сырье, больше затрат на обслуживание клиентов. Вероятно, такая стратегия предполагает отказ от части рынка.

С точки зрения Портера, такая стратегия позволяет защищаться от пяти сил посредством уникальности, приверженности потребителей бренду; отсутствием возможности легкой замены продукта; более высокая доходность позволяет избежать давления поставщиков.

Третья базовая стратегия: фокус

Эта стратегия, как мы уже знаем, распадается на две. Фактически она повторяет стратегии лидерства по издержкам или дифференциации. Компания таким же образом предлагает либо простые недорогие, либо уникальные дорогие продукты, но только для покупателей вполне определенного типа. Это может быть

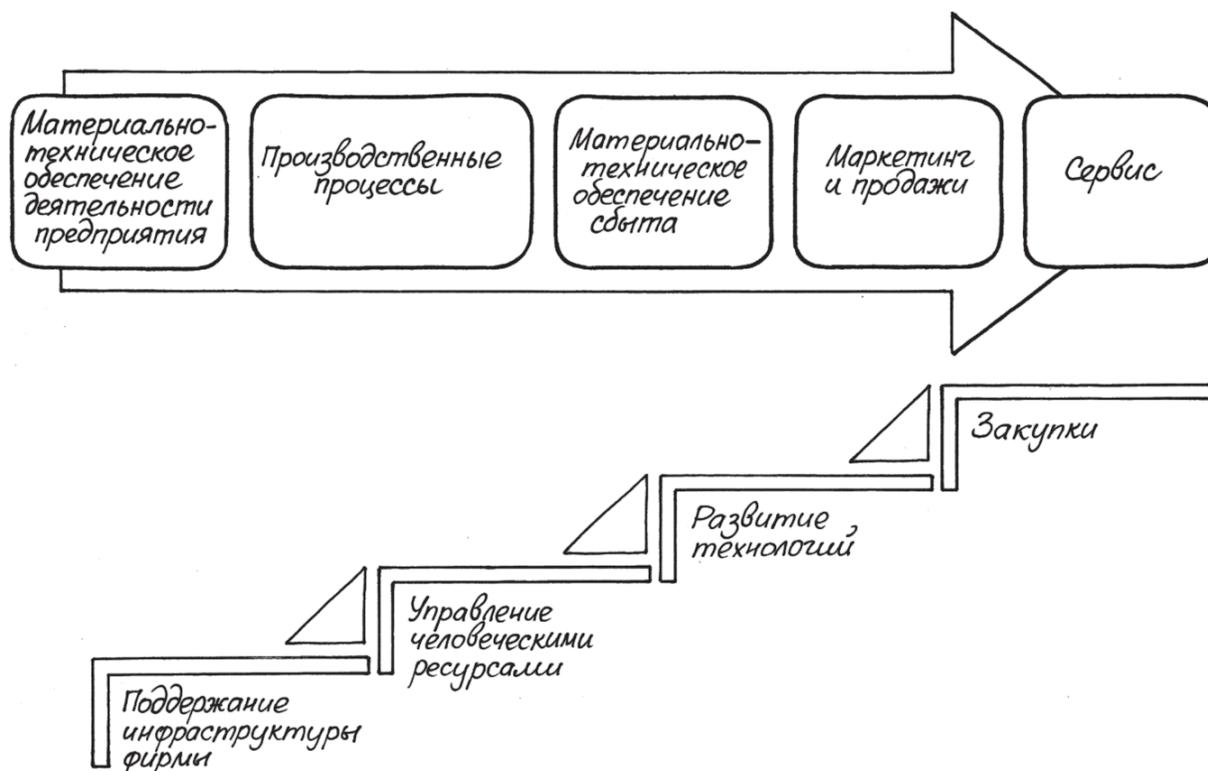
специализированная продукция или рынок определенного географического либо социального сегмента.

Компания, реализующая данную стратегию, сталкивается с теми же плюсами и минусами, что и лидеры по издержкам и продавцы уникальных продуктов.

Концепция 3: цепочка создания ценности

По мнению Портера, худшая ошибка, которую может совершить компания, – это смешивать в рамках одного продукта разные базовые стратегии. Это грозит потерей клиентов, причем как закупающих продукты в больших объемах по низкой цене, так и тех, которые готовы заплатить за уникальность. Поэтому надо четко выбрать одну из базовых стратегий. В этом менеджерам должна помочь третья концепция – концепция цепочки ценностей.

«Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом», – пишет Портер. Надо рассматривать и анализировать всю цепочку действий, в рамках которой организация генерирует ценность для клиентов. Модель создания ценности Портер представляет следующим образом. Он предлагает пять основных (первичные действия) и четыре вспомогательных (вторичные действия) процесса.



Вот пять первичных действий:

- Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия. Это закупка, получение, хранение и распределение ресурсов, необходимых для основного производства компании.
- Производственные процессы. Это преобразование «входов» в «выходы», иначе, основные процессы, создающие конечный продукт компании.
- Материально-техническое обеспечение сбыта. Это хранение продукта, доставка покупателям, обработка заказов.
- Маркетинг и продажи. Это все действия, связанные с выстраиванием маркетинга-микс.
- Сервис. Установка, ремонт, обучение, поставка компонентов и наладка.

Однако бизнес не может существовать, выполняя только основные бизнес-процессы (первичные действия). Надо управлять компанией, персоналом, заниматься исследованиями и разработками.

Необходима инфраструктура, в которой проходит основной бизнес-процесс. Такую инфраструктуру обеспечивают поддерживающие действия.

Четыре вторичных (или поддерживающих) действия таковы:

- Закупки. Сюда относятся закупки, не связанные с основным бизнес-процессом, – канцелярия, офисное и/или лабораторное оборудование и т. п.
- Развитие технологии. Рыночные исследования, оптимизация производственных процессов, процедур, совершенствование продукта, НИОКР.
- Управление человеческими ресурсами. Привлечение, найм, профессиональная подготовка, обучение и развитие, мотивация.
- Поддержание инфраструктуры фирм. Построение системы управления, менеджмент, развитие компании, отношения с местными органами и сообществом.

Думаю, именно воззрения Портера породили в свое время моду на оптимизацию бизнес-процессов. Оптимизируем бизнес-процессы, и будет нам счастье и идеальная стратегия. Процессы, которые мы перечислили, – это стандартные звенья цепочки ценности (по крайней мере во времена создания концепции Портера). При этом каждый стандартный процесс можно и нужно расчленить на уникальные, свойственные данной конкретной компании действия (провести дисагрегацию, как говорит Портер). Цель дисагрегации состоит в том, чтобы выявить слабые и сильные звенья цепи (рвется там, где тонко). Знание сильных и слабых сторон цепочки поможет менеджерам в выборе одной из трех базовых стратегий, в том числе путем сравнения с цепочками ценности конкурентов. На выходе процесса должна появиться адекватная стратегия.

«Портер сделал свое дело?»

– Ну что же, Профессор, у нас стало доброй традицией анализировать управленческие модели. Покритикуем Портера? – ехидно произнес Скрябин.

– Конечно! – обрадовался Консультант. – Тем более что критика здесь не является самоцелью. Я вообще не использую слово «критика». Предпочитаю слово «анализ». В нашем случае это анализ существующих моделей, их сильных и слабых сторон с главной целью: понять возможности их применения.

Начнем с того, что сама жизнь поставила под сомнение постулаты Портера. Японские и некоторые американские компании сделали то, что Портер категорически запрещал: одновременно минимизировали издержки и осуществили дифференциацию. При этом не только выжили, но и преуспели.

Далее. Методика Портера подразумевает анализ и планирование. Планирование – это хорошо. Однако мир не будет стоять на месте, пока мы долго и нудно анализируем своих конкурентов (существующих и потенциальных), раскладываем цепочки ценности и оптимизируем их. А где в модели стратегическое мышление? Где видение? Где интуиция, где функция [С] (креатив)?

Могу высказать крамольную мысль. Есть отрасли, в которых построение стратегии вокруг идей Портера (в частности, модели пяти сил) не работает вообще. Это отрасли, где велика доля консалтинга. Таковых становится все больше и больше, поскольку один из важных трендов сегодняшнего дня – стремление клиентов покупать решения. В консалтинге главным конкурентом является клиент. Да, да, вы не ослышались, именно клиент. Это его мы должны убедить, что предлагаемое нами решение ему необходимо. Если мы это сделаем, он купит. Я специально утрирую, но по сути это так. Повторю свою мысль еще раз: главным конкурентом

в консалтинге является сам клиент.

– А что делать с моделью? – спросил Вадим.

– Изучать, знать, чувствовать! – воскликнул Консультант. – Еще раз могу повторить: основной, с моей точки зрения, ключ, который мы можем получить из воззрений Портера, – необходимость смотреть не только на существующую конкуренцию, но и на товары-заменители и смежные отрасли. Есть бизнесы, где эту модель можно применять и по сей день. Кроме того, Портер привнес ряд убедительных метафор (как с матрицей VCG, помните?). Это модель конкурентных сил, базовые стратегии, анализ цепочки ценности. Мы же все это используем! Ведь один из ключевых элементов анализа контекста (овал 1 гексагона) – это анализ конкурентов и поставщиков. Глубокое понимание концепций Портера позволяет делать этот анализ более осмысленно. Да и на этапе анализа маркетинговой среды (овал 3 гексагона) мы опять затронем тему конкуренции.

Типовые стратегические действия

В этом разделе я собрал так называемые типовые стратегические действия. Перечень стратегических действий также призван помочь при выработке стратегического vision.

Давайте разберем эти действия.

- Действия с номерами 1–4 – это уже знакомое вам сочетание товар – рынок. Я расположил строки таблицы так, чтобы они максимально совпадали с рассмотренными выше стратегическими действиями. Вы помните эти действия по матрице Ансоффа: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация.

- Далее следуют действия, связанные с изменением цепочки ценности (номера с 5 по 8). Это альянсы, интеграция вперед или назад, а также горизонтальная интеграция.

- Действия с 9 по 11 связаны с реструктуризацией либо изменением масштабов бизнеса вплоть до ликвидации.

- И последняя строчка таблицы напоминает нам о том, что в реальной жизни стратегические действия часто комбинируются.

Ниже приведены типичные ситуации, в которых эти действия могут быть осуществлены.

№ п/п	Название действия	Ситуация
1a	Проникновение на рынок с существующим продуктом	Существующие рынки не насыщены продуктом организации
		Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти
		Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества
1b	Проникновение на рынок с модифицированным продуктом	Организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями
		Основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене
		Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями
2	Развитие рынка	Появляются новые недорогие надежные каналы сбыта
		Организация очень преуспевает в своем бизнесе
		Существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки
3	Развитие продукта	Добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных
		Организация конкурирует в высококонкурентном и/или неразвивающемся бизнесе
		Традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов
4a	Концентрическая диверсификация	Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам
		Традиционные продукты находятся в стадии спада на кривой жизненного цикла товара
		Организация располагает сильной управленческой командой

№ п/п	Название действия	Ситуация
4b	Конгломератная диверсификация	<p>В отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации и прибыли</p> <p>Существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены</p>
5	Совместное предприятие (альянс)	<p>Две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга</p> <p>Существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии</p>
6	Интеграция вперед (поглощение своей товаропроводящей сети или создание собственной)	<p>Возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе</p> <p>Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта</p> <p>Стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка)</p>
7	Интеграция назад (поглощение своих поставщиков или создание собственных)	<p>Поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы</p> <p>Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта</p> <p>Организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов</p>
8	Горизонтальная интеграция (поглощение конкурентов)	<p>Организация может стать монополистом в определенном регионе</p> <p>Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества</p> <p>Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация</p>

№ п/п	Название действия	Ситуация
9	Сокращение	Организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли
		Компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров
		Организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации
10	Отторжение	Стратегия сокращения не дала желаемого эффекта
		Какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом
		Какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией
11	Ликвидация	Ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату
		Акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов
12	Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых бизнес-стратегий

Построение стратегических ориентиров в компании VCM Technologies

Работа над стратегическими ориентирами (овал 2) началась сразу после подведения итогов работы по анализу контекста (овал 1). Бизнес-единицы получили задание составить свои vision и миссию. Также бизнес-единицам было предложено начать разработку слоганов. Как обычно, все участники

процесса прослушали небольшой семинар, на котором, помимо передачи технологий по составлению стратегических ориентиров, Скрябин и Морозов озвучили, какие именно элементы образа будущего и миссии им особенно важно увидеть в разработках бизнес-единиц. Акценты были поставлены как в части «Клиент», так и в части «Я».

Далее в компании была проведена большая трехдневная выездная стратегическая сессия (разработочный семинар). На сессии (после финального обсуждения в группах) были презентованы vision и миссии бизнес-единиц. После дискуссии в них были внесены корректировки (с учетом представлений основателя и CEO). Презентованные vision и миссии были приняты в качестве основы для дальнейшей работы над стратегией (под бурные аплодисменты участников). Бизнес-единицы получили задание оформить свои стратегические ориентиры и провести презентации в своих подразделениях, для менеджеров и ключевых сотрудников.

В рамках этой же сессии была проведена работа с кредо – ценностями компании. Они разрабатывались вместе, всей компанией, единые для всех бизнес-единиц. По итогам этого блока семинара многие сотрудники отметили, что им было очень важно участие в работе над ценностями. Особенно их вдохновило то, что в этой работе также активно участвовали основатель и CEO.

Работа с ценностями послужила хорошей основой для разработки философии бренда VCM Technologies. Была разработана модель бренда, включающая основное «послание» клиентам и всем заинтересованным группам компании.

Скрябин и Морозов отметили, что участники предложили ряд интересных идей по развитию бизнеса компании. В частности, было предложено создать новую бизнес-единицу.

Стратегический анализ маркетинговой среды

Чем отличается стратегический анализ маркетинговой среды от анализа контекста?

Какие инструменты используются для анализа среды? Устарел ли SWOT-анализ?

Какое отношение к анализу маркетинговой среды имеют финансы? Бенчмаркинг – это промышленный шпионаж или что-то другое? Как связана модель организации с анализом маркетинговой среды?

Концепция стратегического анализа

Огромная ошибка – делать выводы, не имея необходимой информации.

Артур Конан Дойл. Шерлок Холмс

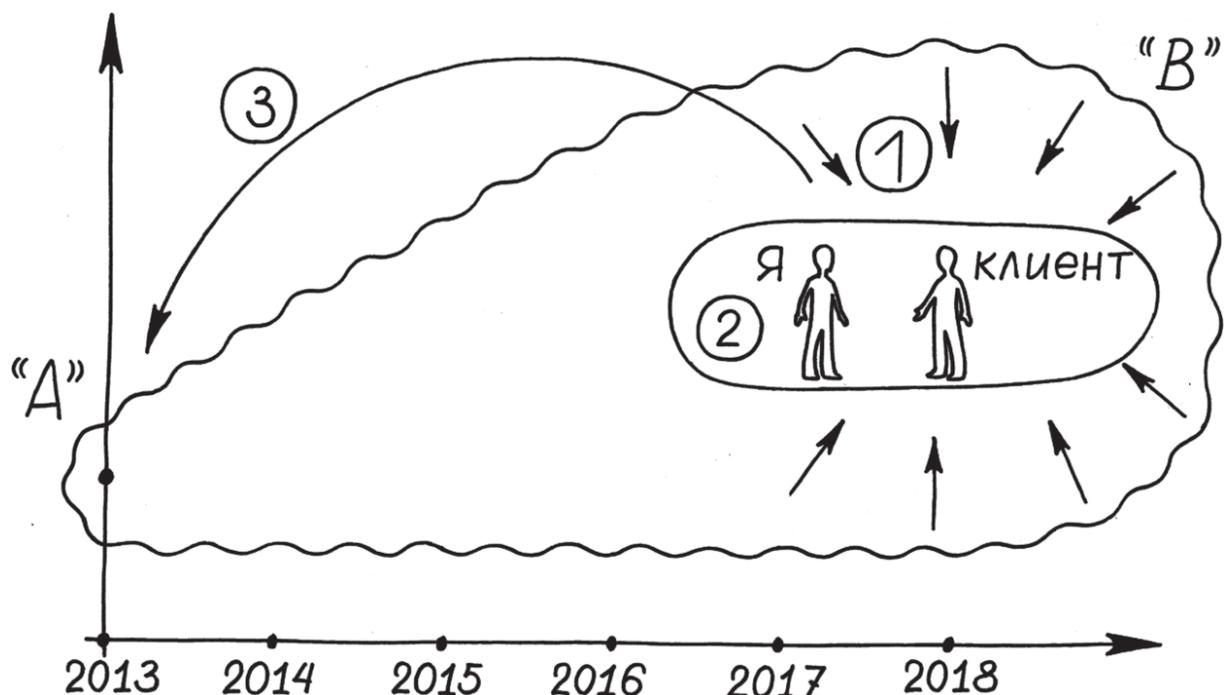
Судьба – очень удобное слово для тех, кто никогда не принимает решений.

Джоди Фостер, киноактриса

По традиции давайте вспомним, в какой точке стратегического процесса мы находимся. Мы прошли овалы 1 и 2 стратегического гексагона. Мы проанализировали контекст, внешнюю среду. Мы представили, что будет происходить с ближайшим окружением – клиентами, поставщиками, конкурентами, контактными аудиториями. Мы также представили, что будет происходить в макросреде и какие тренды являются господствующими. И все это для выбранного нами стратегического горизонта. Теперь мы знаем, что будет двигать контекстом на протяжении всего стратегического горизонта.

Мы также сформировали систему стратегических ориентиров. Мы знаем, куда идем, на каких рынках собираемся работать, каким будет наше рыночное предложение. Мы сформулировали свою миссию, свой основной бизнес-процесс. Мы также определили систему ценностей, соответствующую новому видению бизнеса.

Теперь надо переместиться в «пункт В» и оттуда посмотреть на себя сегодняшних...



– Профессор, важное уточнение, – воскликнул Виктор Николаевич. – Мы смотрим только на сегодняшнее состояние, то есть «пункт А», как вы его называете, или на весь путь от «А» до «В»?

– Очень важное уточнение! – ответил Консультант. – И один из часто задаваемых вопросов. Действительно, здесь есть нюансы. Какая-то часть анализа маркетинговой среды проводится для сегодняшнего дня, а какая-то – для всего стратегического горизонта.

– А почему этот овал называется именно так? И в чем его отличие от овала 1? Там ведь тоже проводится анализ среды! – вставил Вадим.

– Конечно, – отозвался Консультант. – Действительно, и в первом овале, и в третьем проводится анализ контекста бизнеса. Но есть существенные отличия. В овале 1 мы просто собираем все драйверы внешней среды. Мы их не ранжируем, не оцениваем – например, является ли тот или иной фактор возможностью или угрозой и насколько серьезной. Почему? Мы пока не знаем, к чему стремимся.

Наша задача – просто собрать драйверы и на их основе определить стратегические ориентиры. Далее овал 2 – на основе ключевых драйверов внешней среды определить образ будущего клиента и будущих себя. Овал 3 – другое дело. Здесь уже известны контуры будущего бизнеса. И мы анализируем среду с пониманием того, что может помочь, а что – помешать достичь желаемого состояния. Кроме того, в овале 1 мы не анализируем внутреннюю среду, за исключением, как вы помните, собственных ключевых компетенций и ресурсов. Да и осмысление, структурирование, «раскладывание по полочкам» факторов среды в овалах 1 и 3 отличается. Вы увидите это по мере знакомства с инструментами стратегического анализа.

Что же касается названия... Я человек маркетинговый. Поэтому и в названии этого этапа появилось слово «маркетинговый» – нелишне напомнить менеджерам компании, что это анализ рыночный, даже когда, например, мы анализируем внутреннюю среду компании. Маркетинг, маркетинг – это все, что мы делаем на рынке!

Овал 3 должен помочь нам ответить на следующие вопросы:

- Насколько адекватна действующая стратегия?
- С какими стратегическими вызовами сталкивается компания/СБЕ?
- Каковы сильные/слабые стороны компании/СБЕ, возможности/угрозы?
- Чему мы можем научиться (бенчмаркинг)?
- Какова конкурентная позиция компании/СБЕ?
- Являются ли цены и издержки конкурентоспособными?
- Всё ли мы видим?!

– Профессор, я правильно понимаю, что СБЕ появились здесь неслучайно? – уточнил Вадим.

– Да, конечно, – подтвердил Консультант. – Это напоминание о том, что при наличии в компании бизнес-единиц у каждой из них (в

самом общем случае, конечно) будет свой гексагон, а значит, и свой анализ среды. В каждом конкретном случае менеджмент компании определяет, для каких бизнес-единиц следует проводить отдельный анализ маркетинговой среды. Вы уже знакомы с этим – мы вместе с вами определяли, сколько в вашем конкретном бизнесе будет гексагонов.

– Да, точно, – подтвердил Виктор Николаевич. – И вообще, Профессор, по мере того как мы с вами продвигаемся по гексагону, я вижу, что мы получаем набор инструментов. А вот как мы их будем использовать, к каким элементам организации «прикладывать», как комбинировать – решаем мы сами.

– Вашими бы устами, Виктор Николаевич! – воскликнул Консультант. – Это то, что я постоянно говорю своим слушателям. Комбинируйте инструменты! Подходите творчески! За любым менеджерским инструментом, технологией стоит ясная концепция (если, конечно, это хорошая технология). А как эту концепцию использовать – решаем мы сами.

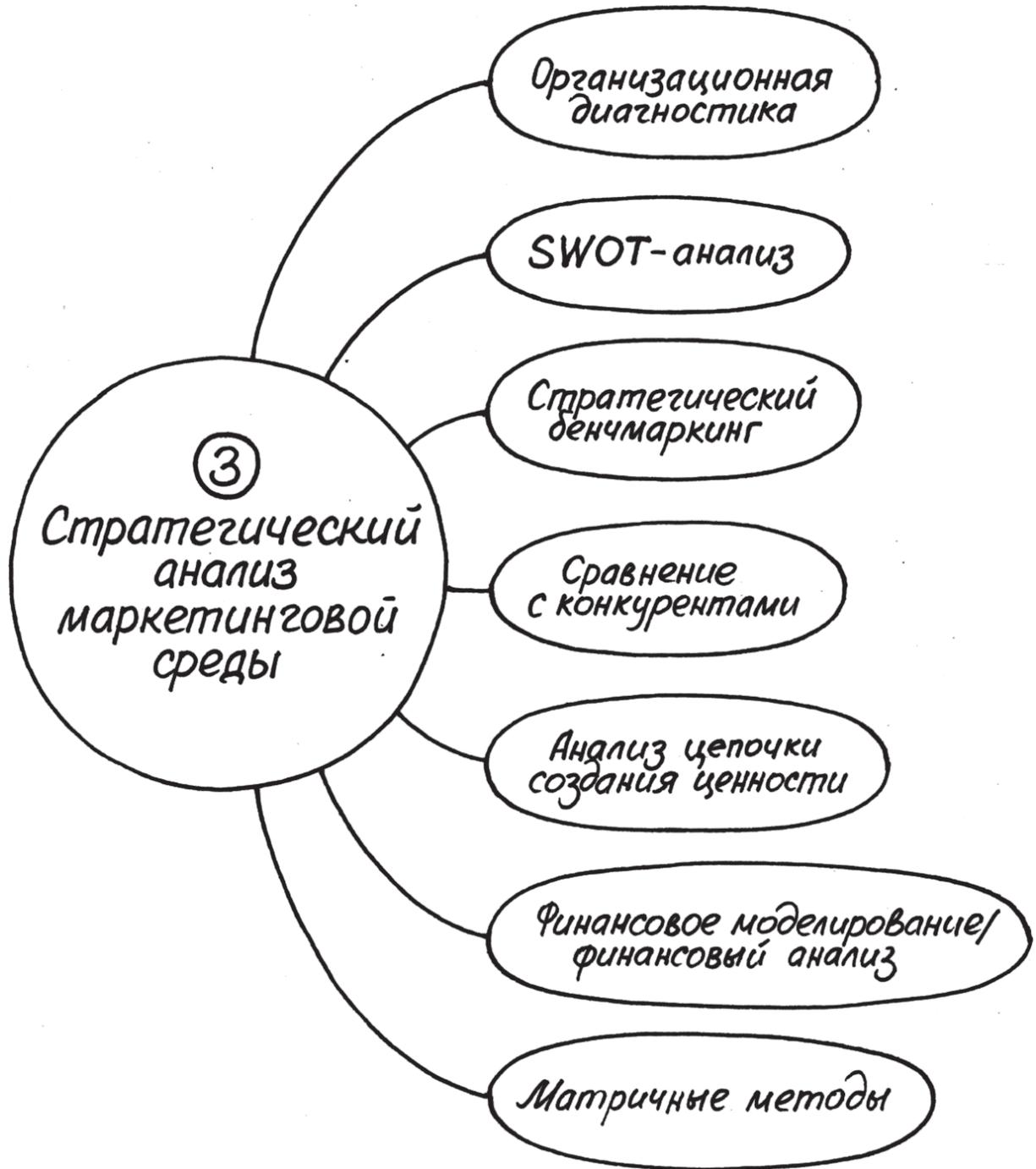
Но вернемся к нашим мутонам. Мы очертили круг вопросов, на которые призван ответить овал 3. Теперь обзор инструментов, используемых на этом этапе стратегического процесса. Как всегда, мы используем не все инструменты, которые будут перечислены. Выбор за менеджментом компании! Принципиально, чтобы эти инструменты позволили нам ответить на вопросы стратегического анализа.

Вот перечень инструментов, которые за долгие годы практики «не отгорели»:

- **полная организационная диагностика**
- SWOT-анализ
- стратегический бенчмаркинг
- оценка конкурентной позиции / сравнение с конкурентами
- анализ цепочки создания ценности / анализ бизнес-процессов
- финансовое моделирование / финансовый анализ

- матричные методы
- **полная организационная диагностика**

Ментальная карта этого овала выглядит так:



– Профессор, у меня ряд вопросов. Во-первых, почему здесь появилась организационная диагностика? Вроде мы ее, согласно вашим рекомендациям, прошли еще до «входа» в гексагон, год назад! Во-вторых, чем отличается сравнение с конкурентами от бенчмаркинга? И в-третьих, почему здесь появился финансовый анализ?

– Отвечаю по пунктам! – Консультант как будто ждал этих вопросов. – Начнем с диагностики. Действительно, в идеале диагностика делается до серьезной работы над стратегией, в рамках предварительной трансформации компании. Но иногда бывают случаи, когда приходится начинать сразу с гексагона. Тогда глубокая диагностика должна стать одним из элементов стратегического анализа. И потом, согласитесь, понимание ситуации в компании, которого мы вместе с вашими менеджерами достигли во время диагностики, сознательно и подсознательно присутствует на всем протяжении стратегического процесса.

– Да, бесспорно, – согласился Вадим.

– Поэтому я и отметил диагностику в начале и в конце этого списка. Что же касается остальных вопросов. Начнем с бенчмаркинга. Мы сделаем сравнение бенчмаркинга с конкурентным анализом. Пока же можно сказать, что бенчмаркинг шире, нежели просто сравнение с конкурентами. А финансовое моделирование, финансовый анализ – один из инструментов работы по управлению стратегическими инвестициями. И издержками... Управлению, а не просто механическому «резанию костов», как нынче модно говорить.

Сейчас обо всех инструментах подробнее.

Инструменты стратегического анализа

SWOT-анализ

Я заметил одну интересную вещь: продвигаясь по великой дороге жизни, ты все время делаешь одни и те же чертовы ошибки. Точно могу сказать, что все свои ошибки ты повторишь в будущем.

Гор Видал, писатель

Как сделать нормальный, полезный SWOT-анализ?

Как связан SWOT-анализ с анализом контекста? Как используется в SWOT организационная модель?

– Неужели опять SWOT? – раздраженно воскликнул один из участников мини-семинара для BCM Technologies. Семинар был посвящен инструментам стратегического анализа маркетинговой среды. – Ведь ему более 50 лет и он безнадежно устарел.

– Ну, Библия тоже очень старая книга, – парировал Консультант. – Что же касается анализа SWOT, то много зависит от того, кто и как его проводит. Давайте попробуем вместе с вами вдохнуть в него новую жизнь.

Начнем с сути. Это важно! Нам надо понять, что именно мы анализируем с помощью SWOT и для чего он нужен. Это очень многогранный инструмент. В его основе лежит взаимодействие некоего объекта со своей средой, контекстом. В этом смысле он универсален и вечен. Использовать его менеджеры могут в очень разных управленческих ситуациях. И для разных объектов, начиная

с самих себя и заканчивая большой диверсифицированной корпорацией. При этом если мы говорим о SWOT в контексте стратегического процесса, то я бы предложил такую формулировку:

SWOT-анализ – это анализ факторов, действующих на объект в стратегической перспективе.

Я бы сделал акцент на словосочетании «в стратегической перспективе». Помнится, Виктор Николаевич задавал вопрос, делается ли стратегический анализ маркетинговой среды для одной точки («пункта «А») или для всего стратегического горизонта. Как раз в анализе SWOT мы об этом поговорим.

SWOT-анализ – это матрица. В ее основе лежат две дихотомии. Первая касается влияния фактора на наш объект. Оно может быть благоприятным или неблагоприятным. Вторая дихотомия касается расположения фактора. Фактор может находиться либо во внешней, либо во внутренней среде объекта. В результате двух дихотомических делений получаем четыре комбинации:

- внутренние благоприятные факторы – их называли strengths (силы);
- внутренние неблагоприятные факторы – их называли weaknesses (слабости);
- внешние благоприятные факторы – их называли opportunities (возможности);
- внешние неблагоприятные факторы – их называли threats (угрозы).

		Влияние фактора	
		Благоприятное	Неблагоприятное
Расположение фактора	Внутренние	<p>S Strengths Сильные стороны</p>	<p>W Weaknesses Слабые стороны</p>
	Внешние	<p>O Opportunities Возможности</p>	<p>T Threats Угрозы</p>

– Мне еще очень нравятся определения Филипа Котлера для внешних факторов.

– Догадываюсь почему. Думаю, в них есть слова «маркетинг» или «клиенты»! – воскликнул Скрябин.

– Именно так! – ответил Консультант. – Вот эти определения.

- Маркетинговая возможность – область потребительских нужд, удовлетворение которых является основой прибыли компании.

- Угрозы со стороны окружающей бизнес-среды – негативное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые в отсутствие защитных маркетинговых мероприятий

приводят к сокращению объемов продаж и снижению доходов компании.

– Думаю, слово «возможности» часто порождает путаницу, – воскликнул Вадим. – Ведь обычно, когда мы говорим, что «у нас большие возможности», мы подразумеваем самих себя.

– Конечно! – подхватил Консультант. – Так и бывает. Так и SWOT-матрицу часто заполняют. Поэтому надо договориться о терминах: когда мы в рамках стратегического процесса говорим о возможностях, то подразумеваем рынок, внешнюю среду. То, что есть у нас, это наши ресурсы и компетенции, силы/слабости; а вот наши возможности находятся «за забором» организации, там, где рынок и клиенты.

Вот так все просто. Дальше можно собрать все факторы, которые с нашей точки зрения влияют на наш объект в стратегической перспективе, и раскидать их по соответствующим квадрантам матрицы. Вот вам и SWOT. Правда, много шансов, что получится полная лажа. Давайте разберем небольшой кейс. Уверен, многим он знаком.

На всей земле был один язык и одно наречие. Двинувшись с востока, они нашли в земле Сеннаар равнину и поселились там. И сказали друг другу: наделаем кирпичей и обожжем огнем. И стали у них кирпичи вместо камней, а земляная смола вместо извести.

И сказали они: построим себе город и башню, высоту до небес, и сделаем себе имя, прежде нежели рассеемся по лицу всей земли. (Бытие 11:1–9.)

Можно пофантазировать и составить SWOT-анализ для этой стратегии. В одной классной книге (к сожалению, она не переведена на русский) я нашел такой SWOT:

Кейс «Вавилонская башня (альтернативный вариант)»

Автор: Джозеф Лэмпел

Перевод и интерпретация: Тигран Арутюнян

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Мы все говорим на одном языке. • Мы являемся «столицей развлечений» в Месопотамии. • У нас сорок миллиардов в бондах фараона. • У нас пятилетний эксклюзивный контракт с Великим Оракулом. 	<ul style="list-style-type: none"> • Наша система менеджмента ориентирована на модель «приказ–исполнение–контроль» и оставляет очень мало места для инициативы. • Фактически у нас нет компетенций в проектировании и строительстве башен. • Наши кирпичи хорошего качества, но известь наихудшая на всем белом свете.
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Есть возможность войти в бизнес по строительству башен. Это даст нам устойчивое конкурентное преимущество над всей Месопотамией. • У нас будет престижный перевалочный пункт для караванов с верблюдами. • Верх башни идеально подойдет для прогнозов погоды и астрономических наблюдений. Это также даст нам устойчивое конкурентное преимущество над всей Месопотамией. • Мы можем установить вращающийся сад наверху и получать значительный доход от проведения свадеб и бар-мицв. 	<ul style="list-style-type: none"> • Строительство башни урежет производство кирпичей для загородного строительства. • Эксплуатационные затраты могут оказаться непосильными. • Мы можем быть втянуты в конкурентную войну с Ниневией в области строительства башен. • Господь может быть не в восторге...

Чем все это закончилось, мы тоже знаем:

И сошел Господь посмотреть город и башню, которые строили сыны человеческие. И сказал Господь: вот один народ, и один у всех язык; и вот что начали они делать, и не отстанут они от того, что задумали делать; сойдем же и смешаем там язык их, так чтобы один не понимал речи другого. И рассеял их Господь оттуда по всей земле; и они перестали строить город [и башню]. Посему дано ему имя: Вавилон, ибо там смешал Господь язык всей земли, и оттуда рассеял их Господь по всей земле.

– Думаю, эти граждане, после того как их «рассеяли по всей земле», пошли преподавать стратегический менеджмент в бизнес-школах, – заметил Вадим.

– Я тоже так думаю, – с улыбкой произнес Консультант.

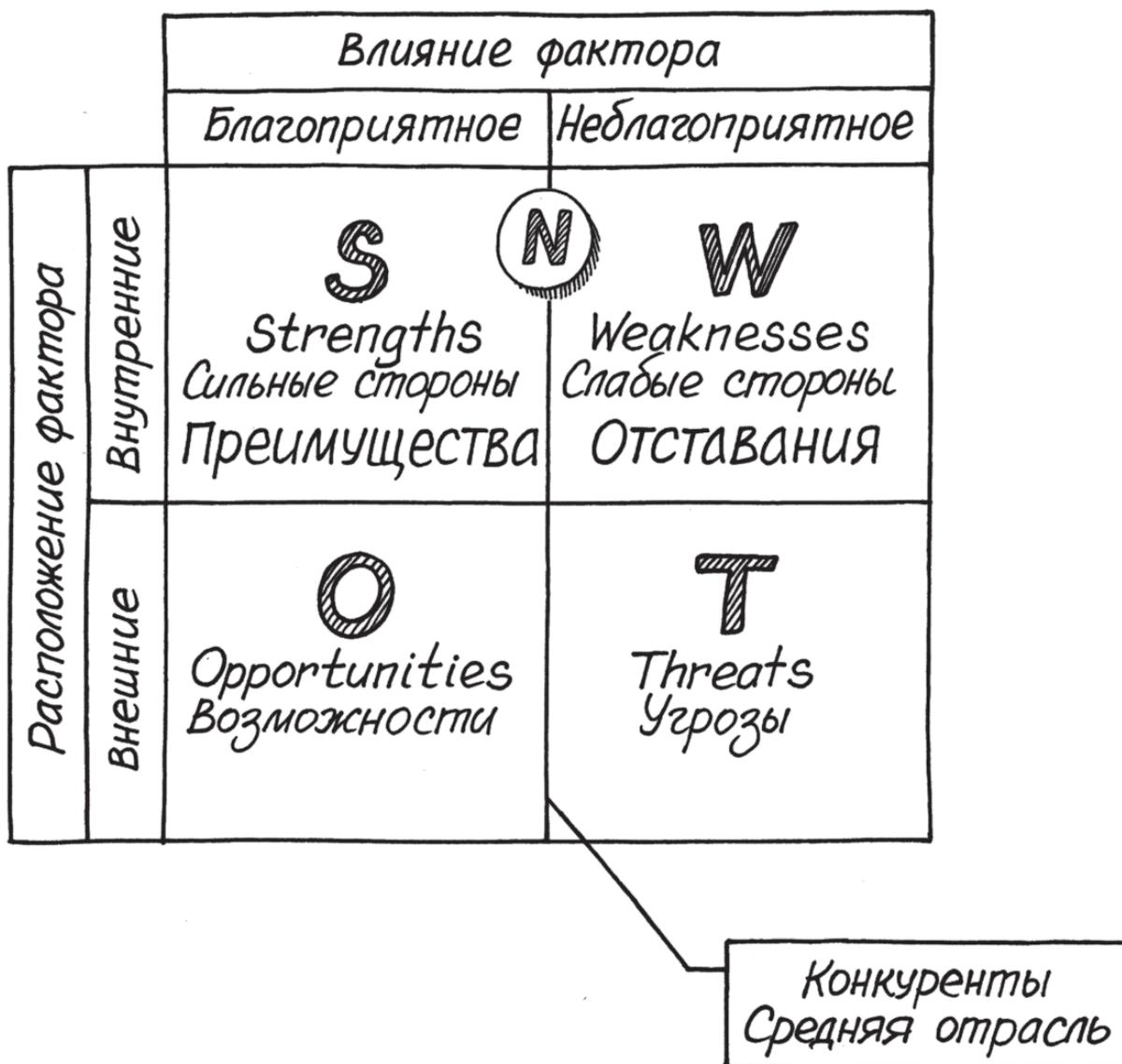
– М-да, – задумчиво протянул Виктор Николаевич. – Весь великолепный план накрылся из-за одной-единственной угрозы.

– Конечно! Божий промысел никто не отменял! – отозвался Консультант. – Это действительно так. И тому в истории есть масса подтверждений. При этом для нас этот кейс ценен еще и тем, что он по факту является пародией на так называемые SWOT-анализы, которые часто приходится читать. Формальные, бессмысленные, изобилующие общими фразами типа «у нас классный продукт» или «у нас сильная управленческая команда». Я часто такое наблюдаю, например в литературе или в дипломных работах.

Что же надо сделать, чтобы SWOT стал хорошим стратегическим инструментом?

Ключ 1: нет сил и слабостей; есть преимущества и отставание

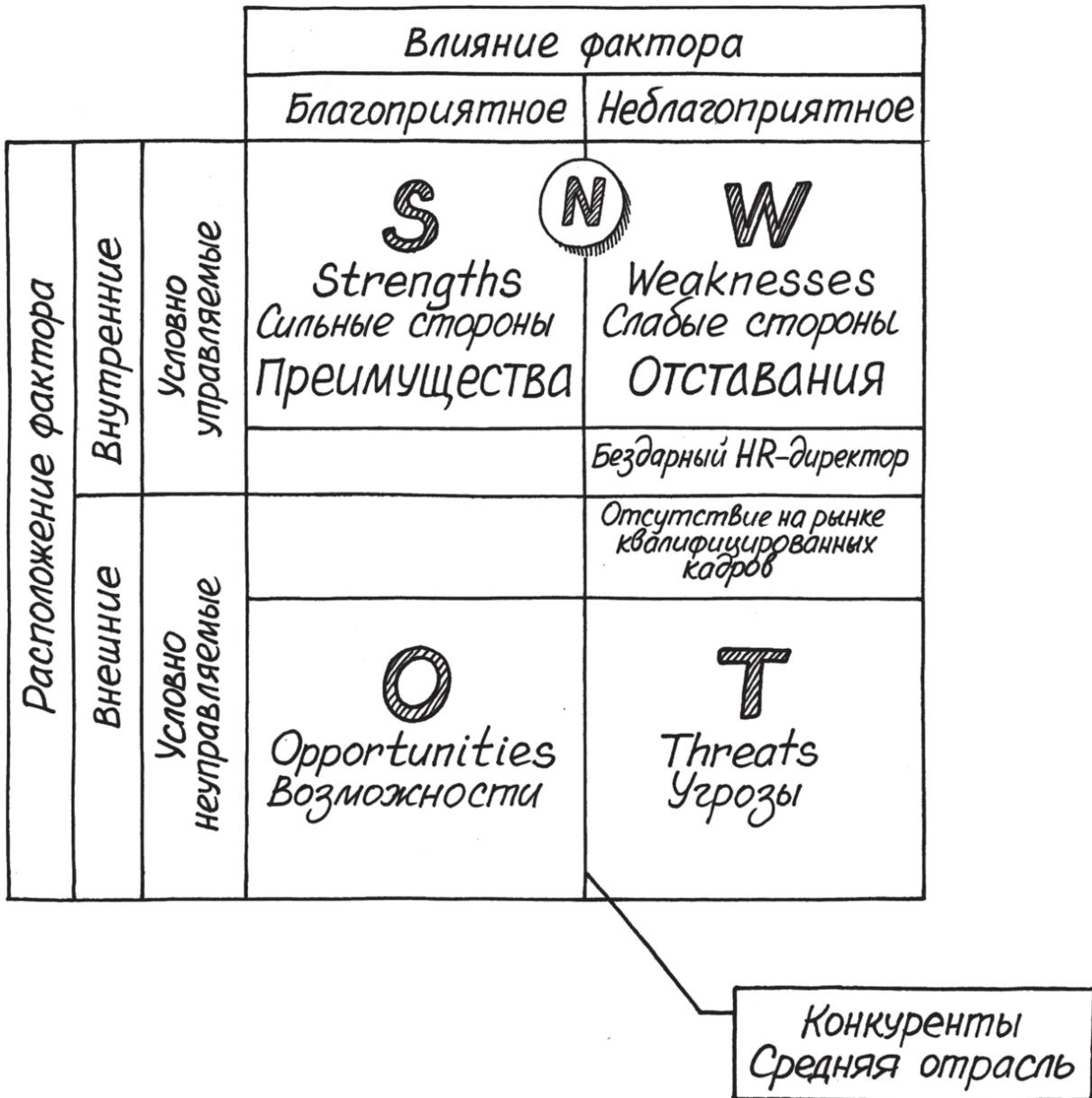
Мы уже говорили, что чаще всего управленческие матрицы описывают не четыре дискретных состояния, а скорее континуумы. Например, в SWOT-анализе могут быть «очень сильные силы» или «не очень значительные угрозы» и т. п. Соответственно факторам можно поставить оценку (например, по десятибалльной шкале) или располагать их в полях матрицы ближе или дальше от осей. Тогда, если мы говорим о влиянии факторов, можно сказать, что есть нейтральные факторы, никак не влияющие на стратегический процесс. И возникает вопрос: а какие факторы мы отнесем к нейтральным? И где проходит водораздел, или нейтраль, между силами и слабостями? Ответ ищем на рынке. Нейтральная ось – это «как у всех». Поэтому на картинке внизу появился значок N (нейтраль). Если какой-то фактор у нас такой же, как у конкурентов (или в среднем по отрасли, что примерно одно и то же, – конкуренция в отрасли устанавливает среднеотраслевые стандарты), мы его просто не пишем! Он как бы находится на нейтральной оси. Итак, еще раз: нет сил и слабостей! Есть преимущества и отставание по отношению к конкурентам или средней отрасли.



Ключ 2: нет внешней и внутренней среды; есть управляемые и неуправляемые факторы (или полностью, или частично, или условно)

Что раньше рисовали на обложках учебников по менеджменту? Часто там можно было увидеть заводскую трубу. Труба символизировала завод, производство, индустрию. То есть если ты менеджер, то ты, скорее всего, управляешь заводом. А у завода есть забор и даже «проходная, что в люди вывела меня». Забор – четкая граница между внутренней и внешней средой. Все просто и понятно.

То, что внутри, и есть зона ответственности менеджмента. И она попадет во внутренние факторы. То, что за забором, – внешняя среда. Там мы не управляем.



Но скажите, какой процент бизнесов сегодня работает по модели, когда можно четко провести границу между внутренней и внешней средой? Всё слишком тесно переплетено. Уровень открытости бизнесов, их взаимосвязи и взаимного влияния, например,

с внешней средой стал гораздо выше. Поэтому сегодня бессмысленно говорить о внешней и внутренней среде. Скорее, речь идет об управляемых и неуправляемых факторах. Впервые о таком изменении философии менеджмента сказал Питер Друкер. По его мнению, это управленческий миф – считать, будто зона ответственности менеджмента есть только внутренняя среда предприятия. Мы обязаны влиять на всё! На поставщиков, на клиентов... По возможности, конечно. Есть факторы, на которые мы не можем повлиять в принципе: погода, экология, законодательство (если, конечно, мы не суперлоббисты) и др. Но есть факторы (в том числе во внешней среде), на которые мы можем и обязаны влиять!

– Профессор, а что дает этот ключ в практическом смысле? – спросил Скрябин.

– О, это очень хороший вопрос! – отозвался Консультант. – Что происходит, когда мы переходим от дихотомии внешний/внутренний к дихотомии управляемый/неуправляемый? Мы фактически смещаем ось, разделяющую верхнюю и нижнюю половину SWOT-анализа. Тем самым мы относим больше факторов к своей зоне ответственности. Меняется ментальность, отношение менеджмента к факторам стратегического окружения. Например, у нас была угроза: «вымывание рабочей силы в Москву» (в регионах это типичная жалоба). Если отнести эту угрозу к условно управляемым факторам, рядом с ней появится наша слабая сторона (например, «бездарный HR»). Итак, вместо жалобы получаем руководство к действию.

Так что этот ключ, как и все остальные, имеет практическую ценность.

Ключ 3: угрозы/возможности зависят от нашей трактовки

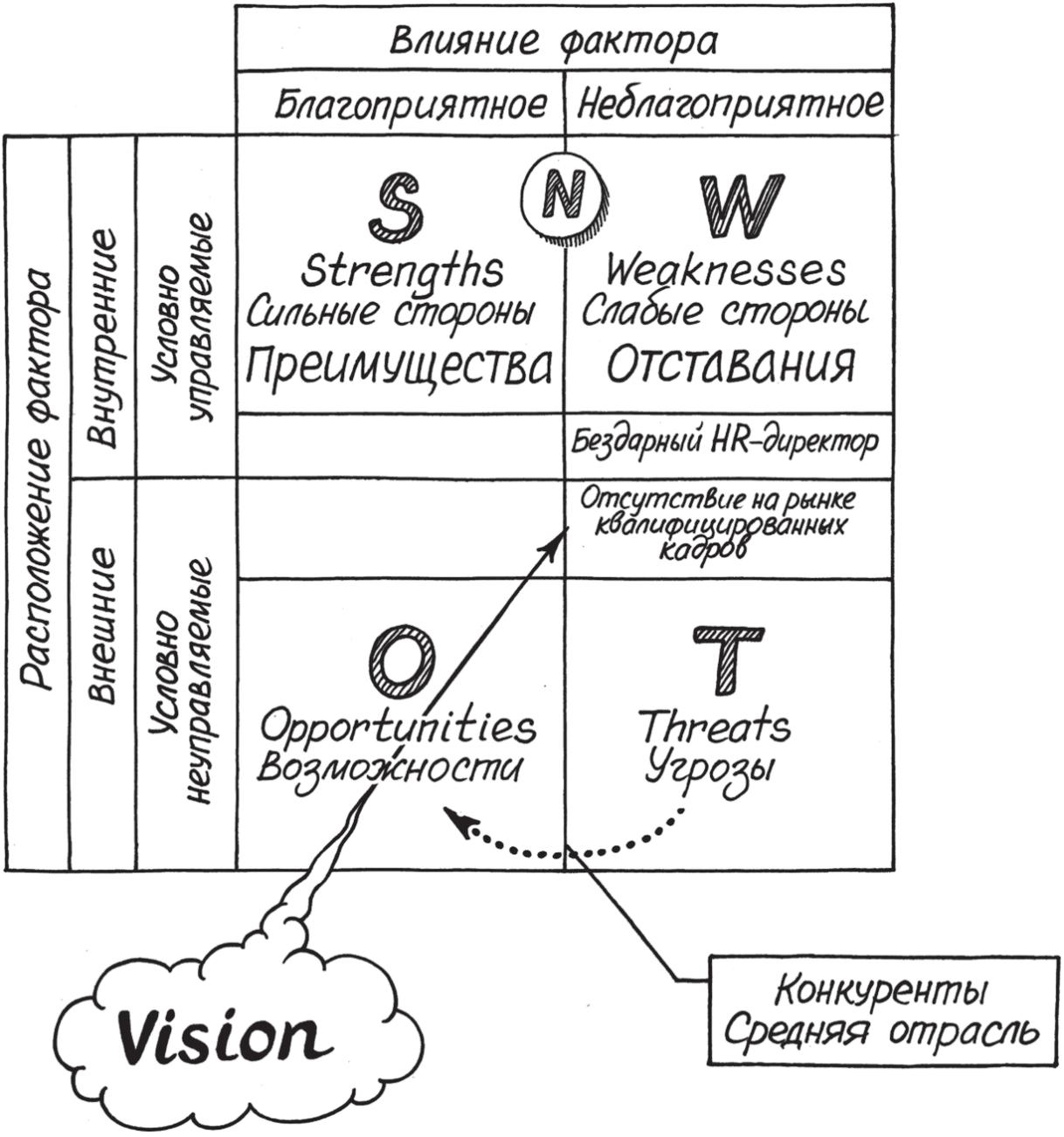
Не зря говорят, что кризис – лучшее время для роста. С одной стороны, вроде бы кризис – это угроза. С другой стороны, кризис открывает новые возможности. Появляются новые потребности, возникает необходимость в новых бизнес-моделях. То же можно сказать о любом факторе внешней среды. Что мы в нем видим? Как можем его использовать?

Я даже хотел поменять матрицу SWOT: убрать разделение на возможности и угрозы и просто оставить поле «Неуправляемые факторы». Потом решил, что это будет слишком радикально.

В книгах часто пишут: «Подумайте, как можно превратить угрозы в возможности». Как говорится, легче сказать, чем сделать. Но так же, как и с внешней/внутренней средой, это меняет ментальность менеджмента, побуждает становиться более проактивными (да и оптимистичными тоже, кстати).

Ключ 4: на матрицу SWOT необходимо смотреть с высоты образа желаемого будущего

SWOT-анализ – не бухучет, не «отсчет утопленников», как я это называю. Он не интересен с точки зрения описания текущей ситуации. В рамках стратегического процесса SWOT-анализ – это стартовая площадка в будущее. И смотреть на нее надо с высоты «пункта В». Тогда, поверьте, осознание своих преимуществ/отставаний поменяется. И это одна из причин, по которой овал 3 и SWOT-анализ в частности идут после стратегических ориентиров. Если не сформирован «пункт В», бессмысленно оценивать свои сильные и слабые стороны! И вы видите, что чем более амбициозный у нас vision, тем критичнее будет выглядеть стратегический анализ.



Ключ 5: факторы внешней среды берутся из анализа контекста (овал 1)

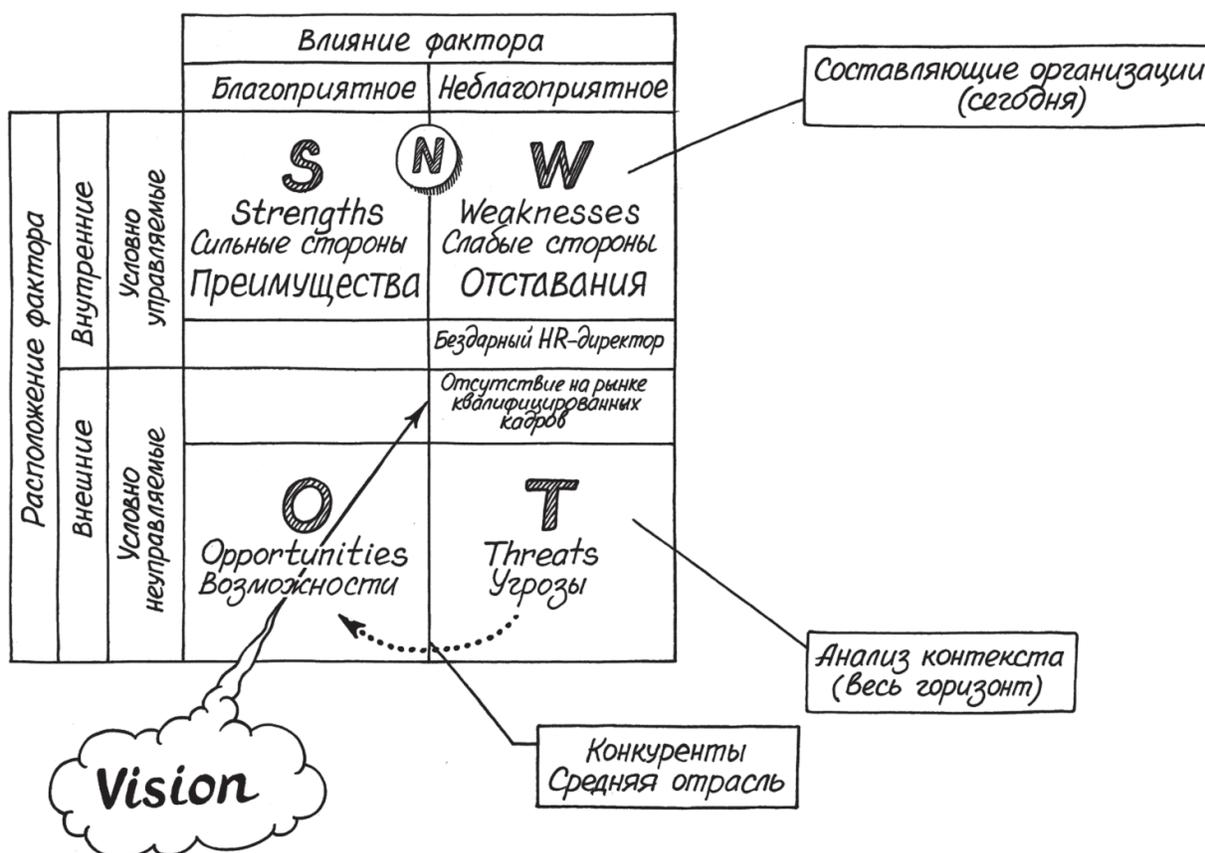
Одна из задач менеджмента на протяжении всего стратегического процесса – не превратить его в лоскутное одеяло. Я часто сталкиваюсь с тем, что участники процесса, особенно если они участвуют не во всех его элементах, воспринимают технологии

кусочно, отдельно овал 1, внутри него отдельно еще какие-то методики, и так по всем элементам. И ваша задача как менеджеров – постоянно напоминать, подсвечивать связи между элементами стратегического процесса. SWOT-анализ – это технология, в которой еще раз объединяются все элементы анализа контекста, который мы с вами делали в овале 1. Фактически в часть матрицы «внешние» (или «неуправляемые», или «условно неуправляемые») факторы должно попасть всё, что мы собрали в овале 1. Тогда каждый из квадрантов в нижней части матрицы будет состоять из подразделов: клиенты, поставщики, конкуренты, контактные аудитории, технологии, социум, экономика, политика. На этапе SWOT дается оценка фактора – это возможность или угроза либо, быть может, какой-то фактор содержит в себе и то и другое. Тогда он попадет и в возможности, и в угрозы, только с разными формулировками.

Важное напоминание: мы ведь с вами делали анализ контекста для всего стратегического горизонта, так? В нижнюю часть SWOT должны попасть все эти факторы.

Ключ 6: факторы внутренней среды классифицируются с использованием модели организации (составляющие организации)

Как вы уже догадываетесь, для заполнения этой части матрицы мы тоже используем модель – уже знакомую нам модель организации. Для каждой организационной составляющей выписываются силы/слабости (преимущества/отставания). Это «Рынок/клиенты», «Технологии/продукт», «Сотрудники», «Деньги», «Менеджмент», «Среда/культура», «Цели/стратегия», «Задачи/структура», «Вознаграждения», «Информация».



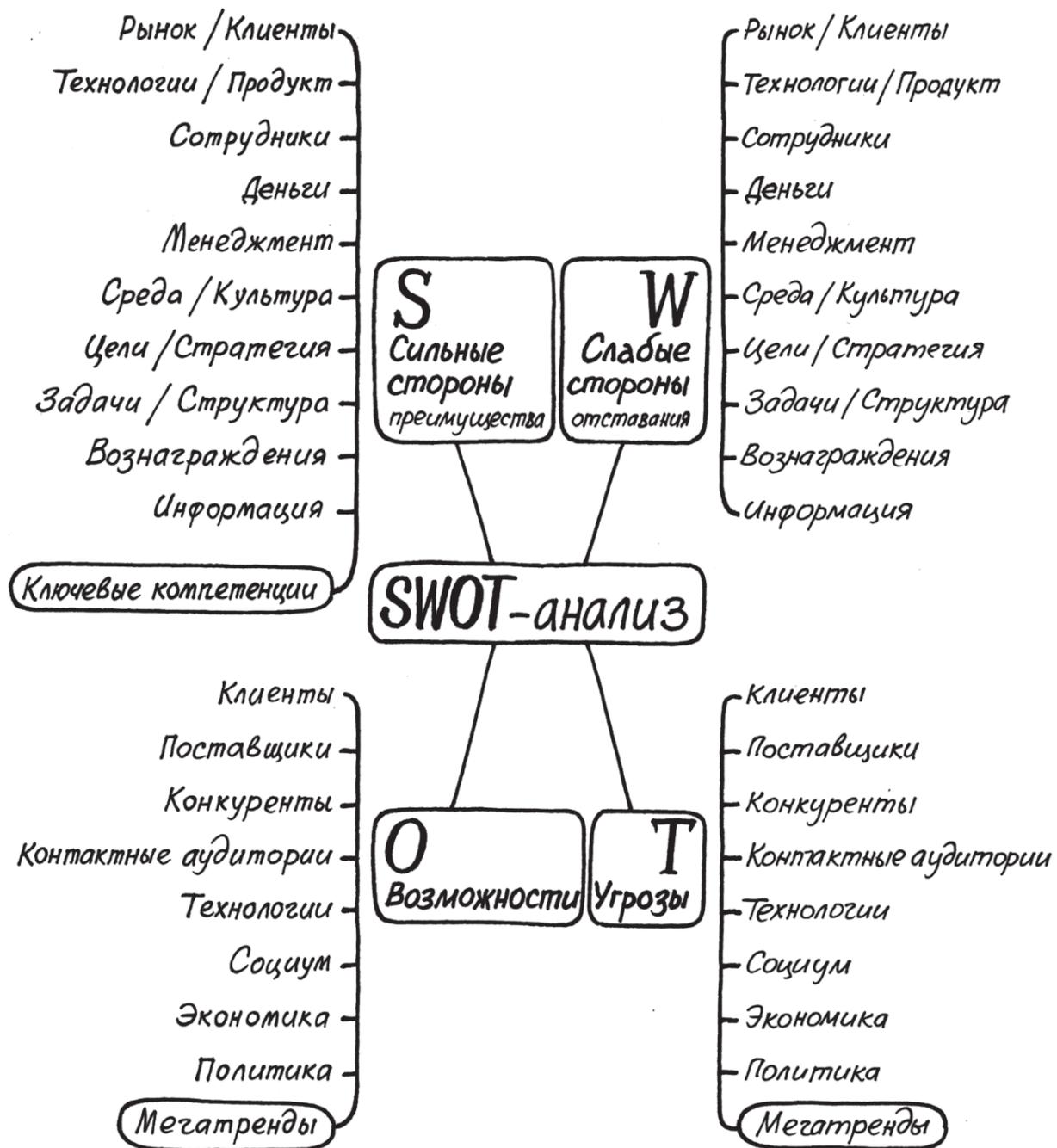
Эта часть матрицы заполняется для сегодняшнего состояния, для «пункта А».

– Да, – задумчиво произнес Виктор Николаевич, – теперь я понимаю, почему в SWOT-анализе по определению не может быть несколько строчек в каждом квадранте. Меня это всегда удивляло: зачем городить что-то, называя это «анализом», ради нескольких строк из общих фраз?

– Конечно! – воскликнул Консультант. – Любая методика должна иметь управленческую ценность. И опять же все элементы процесса должны быть перевязаны между собой.

Далее приведена полная ментальная карта анализа SWOT.

– Только это пока не весь SWOT, – продолжал Консультант. – Мы начали обсуждение SWOT с концепции, которая лежит в его основе: взаимодействие некоего объекта с окружающей средой. Чтобы реально, глубоко осознать это взаимодействие, желательно сделать еще один шаг.

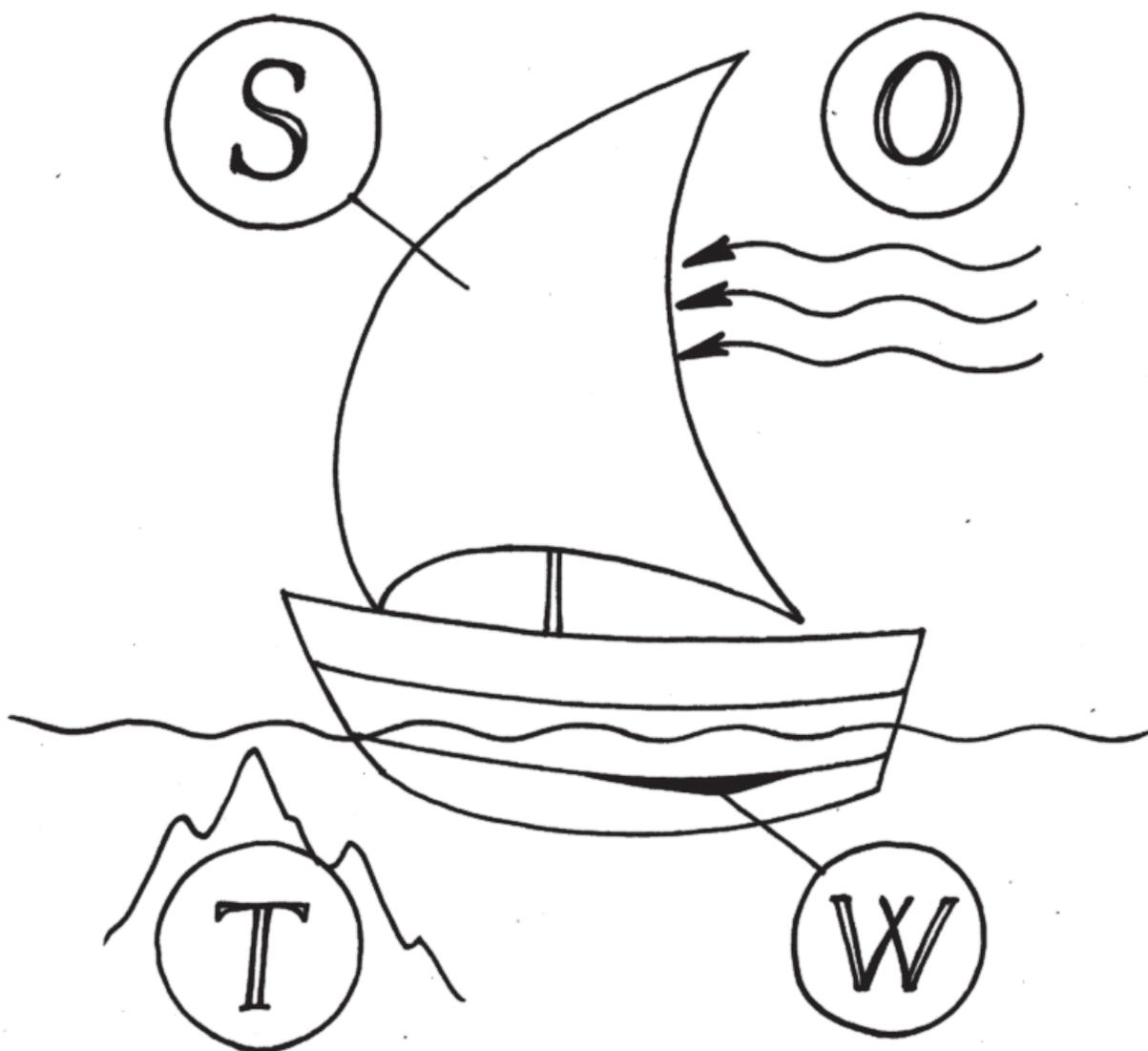


SWOT-8

– Что мы с вами сделали? – продолжал Консультант. – Мы взяли нечто целое и рассекли посредством дихотомического деления. Сказали: вот внешняя среда, вот внутренняя, вот благоприятные факторы, вот неблагоприятные. Но ведь в реальности все эти

факторы взаимосвязаны и влияют друг на друга. Мало того, рассматривать их по отдельности не имеет смысла.

Представим такую картинку:



Кораблик, у которого классная команда, отличные паруса. Это наши силы/преимущества. Но в корпусе большая пробоина. Это наши слабости/отставания. Дует попутный ветер – это возможность. И мы на всей скорости несемся на риф. Это угроза. Видно, что факторы необходимо рассматривать в совокупности. Например, хорошие паруса ничего не стоят, если нет ветра. Или кораблик

вообще может стоять на бархане. И что тогда будет делать его классная команда?!

Поэтому, после того как мы рассекли объект и среду, разнесли факторы по ячейкам SWOT-анализа, необходимо собрать их вместе. Это диалектика! «Через разделение к объединению», как говорил Владимир Ильич Ленин.

– И делаем мы это с помощью матрицы SWOT-8 (по количеству полей в таблице). У нее есть какое-то мудреное название, но так проще запомнить, – добавил Консультант.

Смысл этой матрицы в том, чтобы сопоставить все факторы, которые мы разнесли по четырем квадрантам матрицы, и увидеть их в единстве. Парус и попутный ветер, пробоина и риф... Необходимо сопоставить все факторы, находящиеся на пересечении (например, силы/преимущества с возможностями), и найти взаимосвязанные факторы, или пары. Я называю их «резонансные пары». Например, пара «вымывание рабочей силы в Москву» (внешняя угроза) и «бездарный HR-директор» (внутренняя слабость/отставание). Вы видите на рисунке, что пересечение четырех квадрантов матрицы, которые мы заполнили на первом этапе (собственно SWOT-анализ), дает нам еще четыре поля.

	S Силы/Преимущества	W Слабости/Отставания
	S1... S2... SN...	W1... W2... WN
O Возможности	OS Сочетание возможностей и преимуществ	OW Сочетание возможностей и отставаний
O1... O2... ... ON...	O2-S3 O5-S6	O1-W4 O2-W8
T Угрозы	TS Сочетание угроз и преимуществ	TW Сочетание угроз и отставаний
T1... T2... ... TN...	T1-S3 T3-S5	T2-W4 T3-W6

– Профессор, а в обозначениях квадрантов вы специально пишете сначала возможность или угрозу, а уже потом внутренние факторы? – поинтересовался Вадим.

– Конечно, – ответил Консультант. – Это сигнал, напоминание, что всё начинается во внешней среде. Там клиенты, там смысл нашего существования. И гексагон неслучайно начинается с анализа контекста.

Очень важно понимать логику, смысл каждого сочетания, или «резонансной пары». Рассмотрим их. Как и в любой матрице, мы имеем самый благоприятный квадрант. Это, конечно же, квадрант,

обозначенный OS (сочетание возможностей и наших сильных сторон/преимуществ) и большим знаком «плюс». Это парус и попутный ветер. Естественно, чем больше пар мы здесь найдем, тем лучше.

По диагонали от него находится самый неблагоприятный квадрант, обозначенный TW (сочетание угроз и наших слабостей/отставаний) и знаком «минус». Опасность! Есть внешние угрозы, которые могут ударить по нашим слабым местам. Например, плохой лоцман и риф впереди.

И еще два относительно нейтральных квадранта, обозначенных знаком «~» – неопределенность. С одним из них более-менее все ясно. Это TS (сочетание угроз и сильных сторон/преимуществ). Фактически то, как наши сильные стороны помогают защититься от угроз. Например, шторм и сильная команда.

– Но как же быть с квадрантом OW? – спросил Консультант.

– Я встречался со следующей трактовкой, – оживился Вадим. – Что это сочетание возможностей и слабостей/отставаний. Иначе говоря, внешние возможности компенсируют наши отставания.

– Я предпочитаю другую трактовку, – улыбнулся Консультант. – Не надо тешить себя иллюзиями! Внешним возможностям наплевать на наши слабости. Для меня это квадрант упущенных возможностей! Есть возможность, а мы не можем ее использовать из-за своих слабостей/отставаний. Например, дует попутный ветер, но наша команда устала и не хочет ничего делать.

– Да, Профессор, вы умеете подрезать крылышки, – задумчиво проговорил Скрябин.

– Обязательно! – воскликнул Консультант. – Расслабляться не надо! Здоровый алармизм никогда не помешает.

– Я правильно понимаю, что технологически это выглядит следующим образом, – спросил Вадим. – Мы берем одну возможность и по очереди сопоставляем ее со всеми силами/преимуществами; если находим «резонанс», соответствие – фиксируем пару и записываем

в поле OS. Далее сопоставляем ту же возможность со всеми слабостями/отставаниями, и так для всех полей?

– Абсолютно верно! – воскликнул Консультант. – И при этом надо помнить: как и все процедуры, которые мы используем в рамках стратегического процесса, эта технология направлена в том числе на развитие менеджмента вашей организации. Мы еще раз обращаем внимание менеджеров на взаимодействие, взаимосвязь всех факторов, учим видеть, фиксировать эти взаимосвязи.

И еще. При фиксации пар их нельзя писать в виде сокращений S1–O2. На нашей картинке такие обозначения использованы для объяснения методики. Обязательно надо выписывать пару целиком, слово в слово, так, как она была описана на первом этапе SWOT. Менеджеры должны увидеть каждую пару целиком, почувствовать ее! Например: «Вымывание рабочей силы в Москву – Бездарная политика по привлечению и удержанию персонала».

– Любите вы HR'ов, Профессор, – с сарказмом произнес Виктор Николаевич. И, подумав, продолжил: – Профессор, правильно ли я понимаю, что на этом этапе SWOT-анализа мы просто выписываем в соответствующие поля матрицы «резонансные пары»? – Он был явно заинтересован. – Дело в том, что я знаком с другим подходом, когда вместо «резонансных пар» сразу пишется название проекта по реализации этой пары.

– Так называемые стратегические инициативы? – уточнил Консультант. – Я категорический противник писать их сразу. Смотрите, коллеги, мы с вами не раз – и на протяжении диагностики, и уже в рамках движения по гексагону – убеждались, что большой пирог лучше есть по кусочкам. Отрабатывать качественно каждый шаг методики, не забегать вперед, осмысливать все, что происходит. Представьте: если писать сразу названия возможных проектов, сами пары, стоящие за проектами, потеряются. Кроме того, вы же не знаете точно, какие именно пары являются первоочередными. Ведь мы знаем, что хвататься за всё подряд невозможно. Задача этого этапа – четко, ясно увидеть все

факторы во взаимодействии, в единстве. А решения будем принимать в овале 4, на этапе разработки политик по составляющим.

– И еще один вопрос, Профессор. Я сталкивался с подходом, согласно которому считается, что каждый из квадрантов OS, OW, TS, TW – это отдельная стратегия и компания должна выбрать одну из этих четырех стратегий. Так ли это? – уточнил Скрябин.

– А как вы думаете, коллеги? – спросил Консультант.

– Ну, я думаю, это ограничение, – отозвался Вадим. – Если использовать вашу аналогию с корабликом, получается, что можно плыть на всех парусах, используя попутный ветер (возможность) и хорошую команду (сильная сторона/преимущество), забыв про пробоину в борту (слабая сторона/отставание) и риф (угроза). Думаю, в реальной жизни, скорее всего, мы проанализируем все пары, во всех квадрантах, и выберем наиболее актуальные для нас.

– Так тому и быть! – подтвердил Консультант.

Стратегический бенчмаркинг

Как использовать сравнение с лучшими практиками в стратегическом процессе? В чем сущность бенчмаркинга? Каковы его разновидности? Какой бенчмаркинг мы называем стратегическим?

Происхождение термина

Начнем с происхождения слова. Часто слышу вариант произношения «бенчмаркетинг». Он, конечно же, ошибочный. Правильно – бенчмаркинг (от английского *benchmarking*). При этом bench – это скамья, а mark – метка. Какая связь?!

Сам я в первый раз увидел это слово в начале восьмидесятых, когда у нас в стране начали появляться персональные компьютеры. Была программа, она так и называлась – benchmarking. Ты запускал ее на своем РС, и она показывала сравнение ключевых параметров данного компьютера (объем памяти, тактовая частота процессора, время доступа к винту и т. п.) с лучшим на тот момент компьютером, а потом выводила сводный индекс производительности. Сегодня вы постоянно можете видеть «бенчмарки», сравнения одних девайсов с другими.

Так вот, benchmark – это действительно зарубка на скамье. Шахтеры выходили из забоя, садились на скамью, чтобы переодеться, и делали на этой же скамье зарубки – кто сколько добыл угля. Вот такой вот benchmarking...

Затем, как видите, слово попало в техническую, а потом и бизнес-лексику. Основная идея сохранилась: сравнение нескольких объектов по одному или нескольким параметрам. Но есть и существенные отличия, особенно когда мы говорим о бенчмаркинге в привязке к менеджменту и особенно о стратегическом бенчмаркинге.

Определение бенчмаркинга

Иногда вы можете увидеть аббревиатуру bpb (best processes benchmarking – бенчмаркинг лучших, эталонных процессов, или лучших практик). Бенчмаркингом называют идентификацию/поиск эталонных процессов, или лучших практик. Это может касаться как продуктов/услуг, так и процессов, с помощью которых эти продукты/услуги создаются. Лучшие практики могут также касаться любых внутренних процессов компании, например как мы управляем знаниями внутри организации. Важно то, что такой поиск необязательно осуществляется внутри своей отрасли. Это очень важно! К сожалению, бытует мнение, будто бенчмаркинг – это конкурентная разведка (а еще лучше – промышленный шпионаж). Компания тырит чеки из магазина конкурента, переписывает ценники... Это не бенчмаркинг! Цель бенчмаркинга – понять и оценить текущее состояние бизнеса компании по сравнению с «эталонами» и определить области возможных улучшений. И еще раз: «эталоны» необязательно находятся в той же отрасли, что и мы. Пример: ИКЕА использовала основной бизнес-процесс продуктового супермаркета (движение покупателя с тележкой или корзиной по залу) в своих магазинах мебели и товаров для дома.

Процесс бенчмаркинга

Бенчмаркинг включает изучение некоего объекта (мы будем называть его «объект бенчмаркинга») с целью определить, каким образом и благодаря чему этот объект достигает наилучшей производительности. Объект может быть внутри организации или вовне, в нашей, смежной или вообще другой отрасли, в нашей стране или за границей. Полученные уроки помогают нам усовершенствовать имеющиеся процессы или создать новые.

Можно выделить основные шаги бенчмаркинга:

1. Изучить, понять детально свои процессы, увидеть точки развития.
2. Идентифицировать объект для бенчмаркинга (что и кого будем изучать).
3. Изучить процессы объекта.
4. Сравнить свои процессы с процессами объекта бенчмаркинга, увидеть разрыв (отставание).
5. Осуществить шаги, необходимые для устранения разрыва.

Между тем необходимо помнить, что бенчмаркинг – не разовая процедура. Чтобы быть результативным, его нужно проводить постоянно, он должен быть интегрированным в нашу систему управления.

Разновидности бенчмаркинга

В таблице ниже собраны основные типы (разновидности) бенчмаркинга. Естественно, разновидности пересекаются; их надо комбинировать.

Тип	Описание	Предпосылки
Стратегический бенчмаркинг	Когда есть необходимость улучшить общую «производительность» бизнеса через изучение стратегий и общих подходов лидеров отрасли. Стратегический бенчмаркинг включает рассмотрение таких вопросов, как ключевые компетенции, разработка новых продуктов/услуг, стратегии по работе с вызовами внешней среды	Пересмотр бизнес-стратегий, которые более не являются актуальными
Внутренний бенчмаркинг	Включает бенчмаркинг внутри самой организации (например, сравниваются разные бизнес-единицы). Преимущества такого бенчмаркинга: полный доступ к информации; наличие стандартизированной информации, которую можно сразу использовать; требует меньше времени. Если речь идет о настоящих инновациях, поиск лучших практик лучше проводить вовне организации	Часть бизнес-единиц внутри компании демонстрируют хорошую практику, и менеджмент хочет быстро распространить их опыт по всей организации
Внешний бенчмаркинг	Включает анализ организаций, которые считаются лучшими в отрасли. Внешний бенчмаркинг дает возможность учиться у тех, кто находится в авангарде	Есть необходимость найти хорошие практики у лидеров отрасли, а внутри организации яркие примеры отсутствуют

Тип	Описание	Предпосылки
Бенчмаркинг процессов	Фокусируется на улучшении конкретных важных процессов или операций. Примеры для бенчмаркинга ищутся среди организаций с «лучшими практиками», которые выполняют похожую работу или предоставляют похожие услуги. Бенчмаркинг процессов обязательно включает подготовку карт процесса, которые облегчают сравнение и анализ	Совершенствование ключевых процессов с целью получения быстрых преимуществ
Бенчмаркинг инноваций	Бизнесы анализируют процессы и функции бизнесов из других отраслей и пробуют применить их у себя. Такой бенчмаркинг является наиболее инновационным	Создание/совершенствование процессов или услуг, для которых нет аналогов
Конкурентный бенчмаркинг	Бизнес анализирует свою позицию с точки зрения ключевых продуктов/услуг. Образцы для бенчмаркинга берутся из своей отрасли	Оценка относительного уровня «производительности» в ключевых областях деятельности по сравнению с конкурентами и поиск путей по устранению разрыва
Международный бенчмаркинг	Образцы для бенчмаркинга ищутся за рубежом. Глобализация и прогресс в информационных технологиях расширяют возможности международных проектов. При этом, естественно, международный бенчмаркинг может быть затратным, а его результаты следует использовать очень аккуратно, учитывая страновые, культурные и прочие особенности	Стоит задача стать компанией мирового класса; либо в своей стране попросту отсутствуют образцы для бенчмаркинга

В завершение темы хотел бы добавить, что лично для меня бенчмаркинг является не только технологией или инструментом, но и подходом. Это то, что присуще предпринимателям. Они постоянно смотрят по сторонам, думают, что из того, что они видят, можно использовать. Будет здорово, если ваши менеджеры будут поступать точно так же.

Оценка конкурентной позиции (сравнение с конкурентами)

Страх – твой лучший друг и твой злейший враг. Это как огонь. Ты контролируешь огонь – и ты можешь готовить на нем. Ты теряешь над ним контроль – и он спалит все вокруг и убьет тебя. Если ты контролируешь страх – это помогает тебе собраться внутренне, как в ту минуту, когда ты на охоте и вдруг на опушку выбегает олень.

Майк Тайсон, боксер

*Как проводить сравнение с конкурентами? С кем сравниваться?
Какие параметры используются? Кто участвует?*

Методика сравнения с конкурентами

Мы живем в соревновательном мире, и я люблю конкуренцию. Конкурентоспособные люди должны быть вознаграждены.

Арсен Венгер, футбольный тренер

Время, потраченное на разведку, не следует считать проведенным зря.

Сунь Цзы. Искусство войны

Выше мы говорили о бенчмаркинге. О том, что в его основе лежит простая идея сравнения нескольких объектов по ряду параметров. Ниже мы рассмотрим пример применения бенчмаркинга для сравнения себя с конкурентами. При этом следует помнить, что сам бенчмаркинг гораздо шире – как с точки зрения задач, так и с точки зрения выбора объектов для сравнения.

Давайте вспомним, в какой точке стратегического процесса мы находимся. Мы в овале 3 «Стратегический анализ маркетинговой среды». У нас есть система стратегических ориентиров («пункт В»). И сейчас наша задача – посмотреть с высоты стратегического vision на сегодняшний день, а также на весь стратегический горизонт и увидеть разрыв между «пунктом А» и «пунктом В». Чтобы потом в овале 4 «Политики по составляющим» начать формулировать цели и задачи по преодолению этого разрыва.

Бенчмаркинг, сравнение с конкурентами, – один из инструментов этого этапа. Причем очень важный! Мир не будет стоять на месте, пока мы осуществляем свои стратегические планы. Мы должны четко понять, почему в море конкурентных предложений наши клиенты (напомню, не только сегодняшние, но и те, кого мы «увидели» в своем стратегическом vision) выберут именно нас.

– Начнем! – Консультант проводил мини-семинар по методике сравнения с конкурентами для менеджеров BSM Technologies. – Я рисую на флипчарте таблицу. Пока она пустая, и мы сейчас ее вместе с вами заполним.

Шаг 1: определение списка конкурентов для сравнения

Обычно на семинарах я прошу всех присутствующих записать у себя на листочках список всех конкурентов, с которыми мы будем сравниваться. Индивидуально! У каждого своя точка зрения! После того как каждый составил свой список, формируем общий. Здесь можно использовать любую технику модерации. Я обычно выписываю все предложения на флипчарт. Естественно, во многом списки совпадают, но бывают и различия. Далее предлагаю участникам высказаться, обосновать свой выбор. Потом можно, например, проголосовать тем или иным образом. Главное, помнить: это не формальная процедура! Формирование списка, да и вообще всей таблицы – не самоцель! И не просто статистика. Все методики, которые я рекомендую, носят развивающий характер. К тому же это возможность для менеджеров компании прийти к единому пониманию тех или иных вопросов стратегического развития. Так что дискуссия очень важна. Как обычно при работе временных проектных групп, ближе к концу дискуссии право решающего голоса получает лидер группы.

– Профессор, сразу вопрос! – включился Вадим. – Надо ли включать в списки для сравнения только ближайших, сопоставимых конкурентов, с которыми мы непосредственно пересекаемся? Или можно включать более «отдаленных»?

– Все зависит от задач, – ответил Консультант. – Если мы находимся в рамках конкурентного бенчмаркинга, то, конечно же, надо включать сопоставимых. Если же мы проводим более широкий бенчмаркинг, например международный, или ищем «лучшие практики», тогда и список объектов для сравнения окажется шире.

– И еще вопрос, Профессор. Часть продаж мы осуществляем сами, а часть – через дилеров. Надо ли их включать в список?

– Если вы их считаете конкурентами – конечно, да. Хотя лично я предпочитаю ситуации, когда мы не конкурируем со своей же товаропроводящей сетью.

Важное замечание: шаги с 1 по 4 осуществляются по стандартной схеме. Сначала каждый из присутствующих менеджеров (экспертов) составляет и ранжирует списки индивидуально, а затем их сводят всей группой. Это делается для того, чтобы: а) дать возможность менеджерам подумать самостоятельно, б) не потерять ничью точку зрения, в) избежать преждевременного прессинга лидера группы.

Допустим, мы составили список из шести конкурентов. Обозначим их (условно) Конкур_00 – Конкур_05. Обратите внимание, что мы сами обязательно должны войти в список! Наша компания (или бизнес-единица, или другой объект для сравнения) обозначен Конкур_00.

Шаг 2: ранжирование списка конкурентов

Список конкурентов составлен. Теперь его необходимо ранжировать. Пока – умозрительно, в целом, не вникая в элементы, из которых формируется суммарная «сила» каждого из конкурентов. Сначала каждый из участников делает это сам, потом сводим всё в один список. Как вы понимаете, здесь споров будет еще больше. Что значит «сила» конкурентов? Почему тот или иной конкурент находится именно на этом месте? Чем мы лучше? Чем мы хуже? Участники должны выговориться, привести свои аргументы. После того как все высказались и лидер группы подтвердил ранжирование, имена конкурентов переносятся в таблицу. Это названия колонок, слева направо по убыванию. Вы видите, в нашем конкретном примере мы поставили себя на второе место, а лидером посчитали конкурента Конкур_01.

Конкуренты	Конкур_01	Конкур_00	Конкур_02	Конкур_04	Конкур_03	Конкур_05

Шаг 3: определение списка параметров для сравнения

Сейчас надо определить список параметров, по которым мы будем сравнивать всех игроков. Хороший вопрос – а какое количество и какие именно параметры надо включать в этот список? Ведь параметров, по которым можно сравнить два бизнеса, может быть несколько десятков. Я бы предложил в первую очередь обратить свой взор на клиентов и задать себе вопрос – а по каким параметрам делают выбор они? Реально, а не по нашим представлениям? Если мы пришли к этому этапу стратегического процесса, качественно выполнив предыдущие, скорее всего, у нас есть четкое представление о трендах в потребительском поведении. В первую очередь в список параметров для сравнения должны попасть параметры, по которым делают (или будут делать в стратегической перспективе) выбор наши клиенты. Это часть так называемых ключевых факторов успеха в отрасли, принимаемых во внимание клиентами. Знаете, какой пример я обычно привожу? Представьте: загородное шоссе, в кустах недалеко от дороги стоят «ночные бабочки», а в машине сидит потенциальный клиент и рассматривает их в свете фар. Кого он выберет? Почему? Каковы

критерии его выбора? А на что он еще будет обращать внимание, кроме внешности? Это и есть ключевые факторы успеха!

В таблицу могут попасть и те параметры, которые клиенту «не видны», но влияют на конкуренцию. Мы уделяли серьезное внимание изучению конкурентов на разных этапах стратегического процесса, так что нам есть из чего выбирать.

В нашем примере выбрано восемь параметров; они обозначены Парам_01 – Парам_08.

Шаг 4: ранжирование списка параметров

На этом этапе параметры ранжируются и помещаются в таблицу сверху вниз, по убыванию.

– Профессор, у меня еще один вопрос. Нет ли смысла придать параметрам веса, так, например, как мы это делали в матрице General Electric?

– Смотрите! В большинстве случаев расстановки приоритетов по важности сверху вниз достаточно. Опять, решать вам. Если вы считаете, что вклад, или вес, параметров существенно отличается, можно параметры взвесить (принцип такой же – сумма весов должна равняться единице). В любом случае надо помнить принцип «не утяжелять методику».

Конкуренты Параметры	Конкур_01	Конкур_00	Конкур_02	Конкур_04	Конкур_03	Конкур_05
Парам_03						
Парам_01						
Парам_02						
Парам_04						
Парам_06						
Парам_05						
Парам_07						
Парам_08						
Σ						

Таблица готова! Заносим в компьютер, распечатываем, и можно выставлять оценки.

Шаг 5: выставление оценок экспертами

Готовая таблица передается экспертам для выставления оценок. Этот шаг выполняется камерально, каждым из экспертов в отдельности. Можно поставить им дедлайн около двух-трех недель. Каждый из экспертов должен заполнить всю таблицу (кроме последней строки, естественно, там будут суммы столбцов), используя шкалу в 10 баллов. Практика показала, что это самая удобная шкала.

Один из часто задаваемых вопросов – кто эксперты? Конечно же, в первую очередь это управленческая команда, принимающая участие в стратегическом процессе и в составлении таблицы для сравнения. Но не только! Желательно дать таблицу тем менеджерам или сотрудникам компании, которые владеют информацией о конкурентах. При этом желательно не раздувать количество анкет. Не надо делать их 200, 300... Думаю, 30–40 анкет вполне достаточно, чтобы составить полную картину. Напоминаю, это не статистическая процедура! Здесь важно собрать, систематизировать мнение сотрудников и менеджеров компании, а потом использовать их для рефлексии и выработки стратегических решений.

А еще хорошими экспертами могут выступить ваши клиенты. Есть у вас клиенты, которые готовы уделить вам несколько минут и заполнить хотя бы пару колонок (вашу и еще одного или двух конкурентов) и дать небольшие комментарии? Узнаете много интересного, поверьте!

– Профессор, а насколько достоверным будет тот анализ, который мы делаем? – задал вопрос один из участников мини-семинара. – Ведь и сама таблица, и критерии, и оценки – не более чем наш субъективный взгляд?

– Конечно! И сама таблица, и оценки субъективны. Но ведь эксперты строят свои суждения в том числе на абсолютно объективных данных, фактах. Вы это уже видели на предыдущих шагах на гексагоне. Вы это уже видели во время диагностики. Кроме того, использование методик, процедур позволяет объективизировать субъективное мнение менеджеров компании.

Шаг 6: составление сводной таблицы

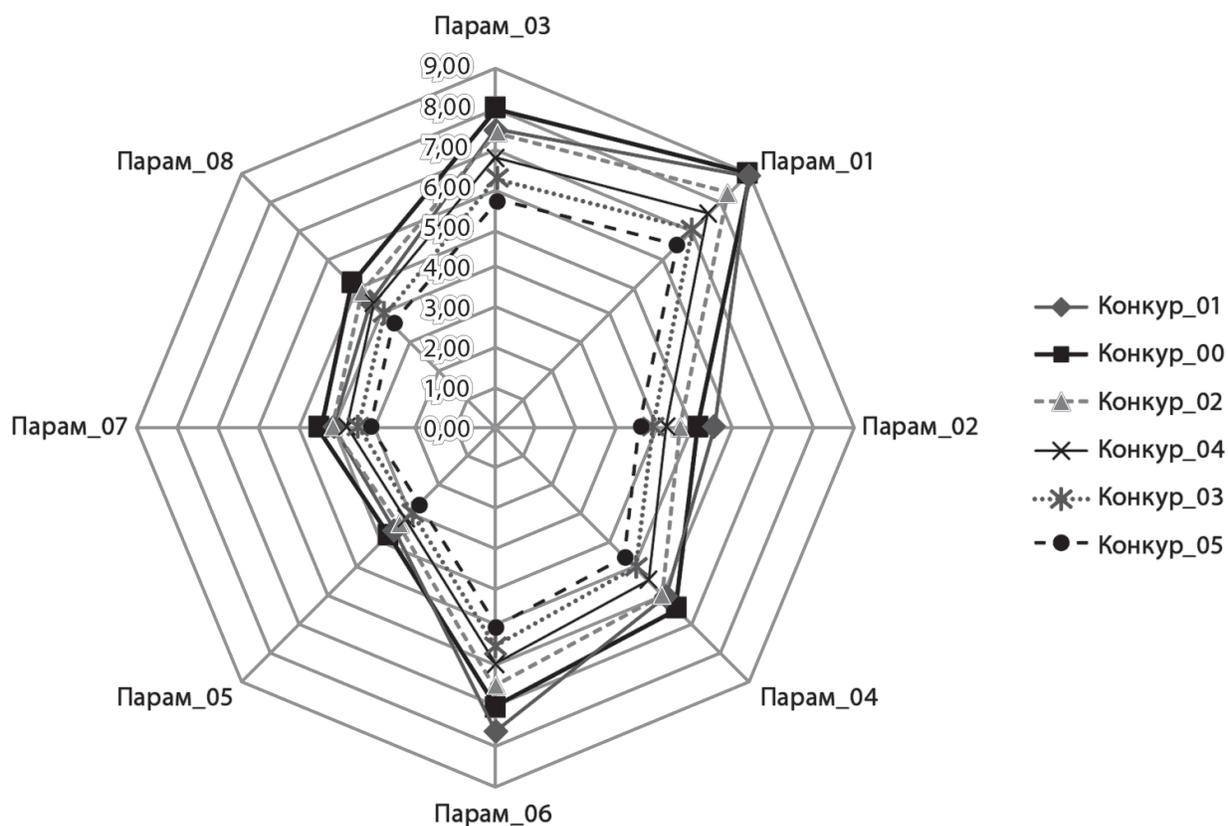
Этот шаг методики также проводится камерально. Кто-то из участников стратегического процесса получает задание собрать и агрегировать все таблицы, заполненные экспертами. Самый простой способ – посчитать средние значения по всем параметрам по всем экспертам. В Excel это можно сделать с помощью функции «объединить таблицы». В результате получается вот такая таблица.

Конкуренты Параметры	Конкур_01	Конкур_00	Конкур_02	Конкур_04	Конкур_03	Конкур_05
Парам_03	7,40	7,95	7,31	6,73	6,19	5,70
Парам_01	8,85	8,95	8,23	7,58	6,97	6,41
Парам_02	5,49	5,05	4,65	4,27	3,93	3,62
Парам_04	6,01	6,40	5,89	5,42	4,98	4,58
Парам_06	7,62	7,01	6,45	5,93	5,46	5,02
Парам_05	3,62	3,80	3,50	3,22	2,96	2,72
Парам_07	4,12	4,42	4,07	3,74	3,44	3,17
Парам_08	4,42	5,10	4,69	4,32	3,97	3,65
Σ	114,07	116,83	107,49	98,89	90,98	83,70

Видно, что данные по всем экспертам также суммируются и помещаются в нижнюю строку таблицы.

– Профессор, а надо ли при обработке таблицы отбрасывать крайние значения? – поинтересовался Вадим. – При статистическом анализе так обычно делают.

– Категорически нет! – ответил Консультант. – На всем протяжении стратегического процесса я говорю о том, что во всем, что мы делаем (диагностика, матрицы, таблицы), цифры и графики являются отправной точкой. Особенно в этом случае. Мы спрашиваем мнение конкретных людей, экспертов, и это мнение нам очень важно. Зачем же отбрасывать? Мало того, большой разброс во мнениях экспертов должен стать объектом нашего внимания. Почему кто-то видит ситуацию слишком оптимистично или наоборот? Почему по какому-то вопросу у экспертов сильно различаются взгляды? Я обычно прошу наиболее «радикальных» экспертов пояснить свою точку зрения, привести аргументы. Это всегда интересно и полезно!



Кроме самой таблицы, необходимо сделать визуализацию. Лучше всего для этого подходит диаграмма, которая в Excel называется «лепестковая с маркерами». Диаграмма фактически визуализирует профиль конкуренции. Здесь каждому из параметров соответствует одна ось (всего их восемь, по количеству параметров), а каждому из конкурентов соответствует один из восьмиугольников.

Впрочем, вы можете выбрать свой тип диаграммы.

Сводная таблица рассылается экспертам для ознакомления и самостоятельного анализа.

Шаг 7: анализ таблицы, выводы

Технология, цифры, графики – не самоцель! Они лишь должны помочь нам выработать решение. В данном случае – стратегические решения по конкуренции. А решения рождаются в голове. Менеджеры компании, участвующие в стратегическом процессе, должны осмыслить, осознать ситуацию. Цифры, графики – это отправные точки. Решения принимаем мы! Поэтому команде, которая занимается сравнением с конкурентами, очень важно проанализировать и обсудить всю таблицу. Так что этот шаг обязательно проводится в групповом формате.

На что надо обратить внимание? В первую очередь на «подвал» таблицы. Там приведены суммарные значения параметров по всем конкурентам. Если мы правильно «угадали» при ранжировании конкурентов, там должна получиться убывающая числовая последовательность. Но так не получается никогда! Здесь всегда имеют место сюрпризы. В моем примере мы изначально поставили себя на второе место, но, по мнению экспертов, все же попали на первое. Это пример той самой «объективизации» – сначала умозрительно мы увидели один порядок расстановки конкурентов по силе. Затем, применив методику, увидели картинку по-другому.

Так, кстати, происходит практически в любой методике сравнения объектов экспертами по ряду параметров.

При анализе подвала следует обращать внимание не только на саму сумму, но и на то, из каких цифр она складывается. Ведь наши параметры ранжированы по важности. Вес, вклад параметров, находящихся в верхних строках таблицы, будет выше.

Далее следует подвергнуть внимательному анализу все строки и колонки таблицы. Что дает анализ по колонкам? Фактически, каждая колонка – это один из наших конкурентов, его профиль. Можно увидеть сильные/слабые стороны каждого конкурента; возможно, понять, на какие факторы он делает упор в конкурентной борьбе. Что дает анализ по строкам? Мы различаем, кто является лидером, а кто аутсайдером по каждому из параметров. Мы видим свое значение данного параметра и можем сравнить с другими.

Естественно, анализ становится наглядным при использовании диаграммы. Здесь все сходства-отличия между конкурентами становятся гораздо более явными. Сразу виден профиль каждого из конкурентов, понятно, по каким параметрам конкуренты отличаются больше всего, видно наше положение среди игроков. Часто бывает, что профили конкурентов очень близки друг к другу. Это естественно – конкуренция в любой отрасли выравнивает конкурентов, при этом отличия становятся все менее различимыми. Что делать? Об этом ниже, в главе «Об управленческом катарсисе».

Необходимо, чтобы все мысли, соображения, идеи, высказываемые участниками обсуждения, фиксировались. Они понадобятся для выполнения следующего шага.

Шаг 8: экшен!

Что происходит дальше? Это зависит от того, в рамках какого процесса происходит сравнение с конкурентами. Если такое сравнение происходит автономно, с целью выработать план действий по повышению своей конкурентоспособности, то на выходе этого шага должны появиться конкретные проекты. Если сравнение делается в рамках стратегического процесса, то, как и с анализом SWOT (или любой другой методикой из овала 3 «Стратегический анализ маркетинговой среды»), забегать вперед не стоит. Мы просто фиксируем результаты анализа, с тем чтобы использовать их в следующем овале – «Политики по составляющим».

В любом случае на шаге 8 надо ответить на следующие вопросы (слово «вершина» относится к вершинам многоугольников на диаграмме и соответствует параметрам, которые мы использовали при сравнении):

- Какие вершины не трогаем? Мы не можем хвататься за всё сразу.
- Какие вершины надо усиливать?
- Какие можно уменьшить или убрать совсем?
- Какие новые вершины должны появиться?

Четвертый вопрос – это не что иное, как пресловутый «голубой океан» (упрощенно, конечно). Как мы видим новый профиль конкуренции? Какие параметры, пока находящиеся вне ключевых факторов успеха, могут стать таковыми? Как может измениться бизнес-модель в отрасли?

Ниже приведены ключи к сравнению с конкурентами. Они во многом похожи на ключи для SWOT-анализа, поскольку мы находимся в стратегическом процессе.

- Ключ 1: на таблицу сравнения с конкурентами необходимо смотреть с высоты vision (образа желаемого будущего).
- Ключ 2: при составлении списка параметров необходимо учитывать результаты анализа клиентов из овала 1 «Анализ контекста бизнеса» – в список параметров для сравнения должны быть включены параметры, по которым клиенты делают и будут делать выбор на стратегическом горизонте.
- Ключ 3: при составлении таблицы для сравнения необходимо учитывать результаты анализа конкурентов (овал 1, модель Портера и другие).
- Ключ 4: факторы внутренней среды, включаемые в список параметров, классифицируются с использованием модели организации (составляющие организации).

Анализ цепочки создания ценности (анализ бизнес-процессов)

Где тонко, там и рвется.

Второй закон сопромата

Анализ цепочки создания ценности как часть стратегического анализа направлен на выявление точек развития в этой цепочке и создание конкурентных преимуществ. Мы рассматривали модель цепочки ценности в рамках теории Майкла Портера. Как мы уже говорили, по Портеру, цепочка включает пять первичных и четыре вторичных (или поддерживающих) действия:

- Первичные действия:
 - Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия.
 - Производственные процессы.
 - Материально-техническое обеспечение сбыта.

- Маркетинг и продажи.
- Сервис.
- Вторичные (или поддерживающие) действия:
 - Закупки (не связанные с основным бизнес-процессом).
 - Развитие технологии.
 - Управление человеческими ресурсами.
 - Поддержание инфраструктуры фирм.

Анализ цепочки создания ценности описывает процессы, происходящие в компании, с точки зрения конкурентных преимуществ бизнеса. Такой анализ также показывает, что лучше делать самим, а что можно отдать на аутсорсинг.

Так могут выглядеть этапы анализа:

1. Разбить каждое из приведенных выше первичных и вторичных действий на шаги, процессы.
2. Проанализировать потенциал увеличения добавленной ценности всех шагов через снижение издержек либо дифференциацию.
3. Найти шаги или процессы, создающие отставание от конкурентов.
4. Определить шаги по оптимизации цепочки создания ценности с акцентом на создание конкурентных преимуществ.

В настоящее время взгляд на цепочку создания ценности расширился. Мы говорим уже не просто о цепочке ценности, а о потоке ценности. Этот поток включает не только процессы внутри нашего бизнеса, но и наших поставщиков и нашу товаропроводящую цепь. Это отдельная большая интересная тема. Адресую к литературе на тему «бережливого мышления», «бережливого производства» и т. п.

Вопросы, касающиеся анализа процессов, могут являться частью бенчмаркинга.

Финансовое моделирование (финансовый анализ)

Предпосылки

Деньги – это примерно как температура тела, она должна у тебя быть.

**Флавио Бриаторе,
предприниматель, менеджер
«Формулы-1»**

Предприниматели да и большинство менеджеров не любят финансовый менеджмент! Это и понятно. Гораздо интереснее заниматься анализом рынка, поиском возможностей, изучением конкурентов, постановкой амбициозных стратегических задач, разработкой новых продуктов/услуг и т. п. Деньги (и это логично) считаются следствием. Будем хорошо работать на рынке – будут и деньги. При этом, нравится нам или нет, финансы являются интегрированной частью стратегического процесса. Деньги – всеобщий эквивалент, один из наиболее очевидных количественных измерителей и один из рычагов управления.

Деньги – часть стратегии. Некоторые авторы даже говорят о двух стратегиях: общей и финансовой. Я противник разделения. Я действительно считаю деньги интегрированной частью стратегии. По мере продвижения по гексагону мы увидим финансовую политику, финансовые цели, финансовые показатели и т. п.

Почему финансовое моделирование/финансовый анализ появились в овале 3 «Стратегический анализ маркетинговой среды»? Вместе со SWOT-анализом и стратегическим бенчмаркингом?

Финансы – это серьезно. Компания должна научиться управлять своими финансовыми показателями. В том числе издержками. В истории есть немало случаев, когда компании (или продукты)

буквально врывались на существующие рынки благодаря более низким издержкам и, соответственно, более низким ценам.

Внимание, это не призыв «резать косты». И не призыв выбирать стратегию «лидерства по издержкам» и становиться компанией «с самыми низкими ценами». Это напоминание о необходимости делать процесс управления издержками (как части финансового менеджмента) более осмысленным и постепенно вовлекать в него менеджеров компании.

Давайте посмотрим, как компании в разных фазах жизненного цикла управляют своими финансами. Естественно, здесь описаны наиболее общие закономерности.

- **Формирование.** Здесь не до системного управления финансами. Компании постоянно не хватает денежных средств, регулярно возникают так называемые кассовые разрывы. Платежеспособность организации эквивалентна платежеспособности основателя (учредителей бизнеса). Базой финансирования выступает уставный капитал (иначе говоря, деньги основателя либо венчурных фондов) и деньги клиентов. Внутри организации деньги прежде всего тратятся на поддержание основного бизнеса. Все финансовые решения принимает основатель. Ведение учета обычно делегируется лояльному человеку или отдается на аутсорсинг.

Работа в условиях постоянного недофинансирования и негативного потока наличности, а также финансовый голод являются ведущими характеристиками организации в этой фазе. Когда организация начинает продвигаться дальше, поток наличности должен более или менее стабилизироваться. На определенном этапе компания начинает финансироваться также за счет кредитов.

- **Расширение.** Здесь главным драйвером организации является доход. Финансовое состояние компании выглядит более стабильным, чем в фазе Формирование. Мало того, появляются свободные денежные средства. Компании проще получить доступ к финансовым ресурсам, причем не только к деньгам клиентов и банковским кредитам. Возможно, на этом этапе появится инвестор,

готовый вложить средства в новые продукты/услуги компании. При этом организация пока не умеет считать прибыль. Почему? У нас культ роста! Рост означает «доход» и не обязательно означает «прибыль». Переход к следующей фазе будет означать переход от драйвера «доход» к драйверу «прибыль», от «работать больше» к «работать умнее». «Работать умнее» означает в том числе поиск новых источников финансирования, возможно, через выпуск акций или продажу долей в бизнесе.

- **Переход.** Ранее организация в основном фокусировалась на доходах. Теперь же фокус смещается: организация ведома прибылью. Компания сокращает издержки и может даже отказаться от части продуктов или бизнес-единиц, которые недостаточно прибыльны. Максимальное внимание уделяется философии «соотношение прибыль/затраты». Компании в этой фазе часто говорят о том, что они управляют своим балансом и финансовыми показателями. В начале фазы Переход это не более чем декларация. Пока это желание, а не реальность! А вот по мере продвижения по фазе Переход к фазе SeiJuku компания реально учится управлять своими показателями.

Вы видите, что по мере продвижения от фазы к фазе компания все лучше и лучше управляет своими финансами. Стратегический процесс, разработка новой стратегии, как правило, также предполагает переход или подготовку к переходу в новую фазу. Так что учимся управлять финансами! Овал 3 гексагона – хороший момент для этого. У нас есть картинка будущего; сейчас надо привести в соответствие эту картинку и текущее состояние компании. В том числе проанализировать финансы! Сегодняшние, а также «что будет» на стратегическом горизонте.

Сущность, инструменты, элементы

Сущность

В нашей модели стратегического управления мы придерживаемся подхода «чем проще, тем лучше». Практика показала, что одним из эффективных инструментов стратегического анализа является финансовое моделирование. В теории финансовое моделирование – это задача построения абстрактной модели ситуаций по принятию финансовых решений. Это математическая модель, разработанная для представления в упрощенном виде финансового актива, или портфеля, или проекта, или любой другой инвестиции. Мы принимаем определенные гипотезы о ситуации на рынке, о поведении игроков, о «судьбе» продуктов и т. п.; эти гипотезы превращаются в цифры и в решения об инвестировании, например: «инвестируем 20 % активов», «возврат на инвестиции не менее 20 %» или «доходность на 5 % выше, чем в среднем по отрасли».

Я бы выделил следующие основные плюсы финансового моделирования:

- Находится «за фасадом» стратегических ориентиров. Его можно назвать «скрытые обязательства»: «Если мы материализуем свои стратегические ориентиры, финансовые показатели должны выглядеть именно так».
- Является инструментом анализа/планирования, приводящим в соответствие стратегию, понимание контекста, конкурентной среды, продуктовую линейку и финансы.
- Побуждает менеджмент рассматривать бизнес целиком (например, низкий уровень валовой прибыли может свидетельствовать о низкой конкурентоспособности продуктов).
- Выравнивает, согласует стратегические ориентиры компании с долгосрочными и среднесрочными финансовыми целями.

- Помогает «привести» затраты/инвестиции на НИОКР, маркетинг и продажи к проценту от дохода; тогда менеджмент лучше понимает ситуацию и принимает более обоснованные решения.
- Представляет взгляд на финансовые показатели компании на всех уровнях: корпорация в целом, бизнес-единицы, дивизионы, подразделения и т. п.
- Модель достаточно просто объяснить, в связи с чем следует ожидать понимания и принятия модели большинством менеджеров.
- Успех любой стратегии должен включать успех в финансовой сфере, и модель помогает менеджерам добиваться этого.

Можно использовать разные модели: прибыли и убытки, возврат на капитал/инвестиции, сравнение хорошего и плохого года, прибыли и убытки по продуктовым линейкам и другие. В корпоративных финансах финансовое моделирование – это почти синоним прогноза движения денежных средств. Главное – держать в голове подход «а что если». Ниже мы приведем основные финансовые показатели, используемые при моделировании/анализе.

Как работает моделирование?

Как работает финансовое моделирование? Давайте представим, что некая компания заложила в свой образ желаемого будущего появление в ассортименте нового изделия. Ориентировочная стоимость на рынке будет \$2 000 000. Инвестиции в НИОКР составят \$50 000 000. Можно построить модель: а сколько единиц собираемся продать? Какова будет продажная цена? Какова будет валовая прибыль? Какова доходность? При всей простоте валовая прибыль – это интегральный показатель, отражающий качества продукта, его положение среди конкурирующих товаров и т. п. Знание, осознание менеджерами валовой прибыли стимулирует –

при определении продажной цены, участии в конкуренции. Можем ли мы посчитать прибыльность? Далее, например, можно установить порог доходности для данного продукта.

Затем начинается реальная жизнь. Мы все время соотносим свои гипотезы с реальностью. Допустим, доходность ниже. В чем причина? Плохо продаем? Или рынку не очень нравится наш продукт? Или среда изменилась? Будем ли снижать инвестиции в НИОКР? Или будем инвестировать в любом случае? Здесь можно ввести метафору «хороший год», «средний год», «плохой год». И можно, например, принять решение, что даже в плохой год инвестиции в НИОКР снижаться не будут. Или будут?

Подобные гипотезы, модели можно составить для компании в целом, для бизнес-единиц, для продуктовых линеек. Это дает менеджерам лучшее осознание положения компании и позволяет принимать более осмысленные с финансовой точки зрения решения. И вообще, финансы – это часть ответственности менеджеров, часть управленческой инфраструктуры.

Есть хороший способ проверки и корректировки финансовых моделей. Это уже известный нам бенчмаркинг. Можно посмотреть на модели конкурентов, на ситуацию по отрасли в среднем. Каковы гипотезы конкурентов? Например, какую часть дохода они инвестируют в НИОКР? Почему?

Финансовый анализ

Рассмотрим ряд наиболее традиционных финансовых показателей, которые можно использовать при финансовом моделировании и определении финансового положения компании. Напоминаю, что, поскольку мы находимся в овале 3 «Стратегический анализ», мы соотносим весь анализ с намеченными стратегическими ориентирами.

Ниже в таблице приведены основные области оценки финансового состояния и параметры, по которым эти области можно оценить.

Область оценки	Ключевые вопросы
Прибыльность	<p>Является ли бизнес прибыльным?</p> <p>Насколько бизнес успешен с точки зрения превращения дохода в прибыль?</p> <p>Достаточно ли мы инвестируем?</p> <p>Растет ли бизнес?</p> <p>Является ли бизнес устойчивым в стратегической перспективе?</p> <p>Как наши успехи соотносятся с конкурентами/отраслью в целом?</p>
Финансовая эффективность	<p>Получает ли бизнес максимум от своих ресурсов?</p> <p>Генерируем ли мы достаточно прибыли для осуществления инвестиций?</p> <p>Хорошо ли мы управляем оборотным капиталом?</p>
Ликвидность и леверидж (отношение заемного капитала к собственному)	<p>В состоянии ли бизнес исполнять свои финансовые обязательства по мере их появления?</p> <p>Генерирует ли бизнес достаточный поток денежных средств?</p> <p>Есть ли необходимость в новых источниках финансирования?</p> <p>Насколько рискованной является финансовая структура бизнеса?</p>
Доход акционеров	<p>Какой возврат получают акционеры на свои инвестиции в бизнес?</p> <p>Как возврат на инвестиции соотносится с показателями конкурентов или средним по отрасли?</p>

Инвестиционный анализ

Расходы в компании могут быть разделены на инвестиции и на то, что мы называем текущими издержками. Текущие расходы – это денежные затраты на товары или услуги кратковременного пользования, например сырье, работу сотрудников и энергию. Инвестиции – это финансовые вложения, которые должны приносить пользу компании в течение нескольких последующих лет

(в нашем с вами случае – на протяжении стратегического горизонта и далее).

Решения относительно инвестиций отличаются от других финансовых решений. Причин здесь несколько:

- инвестирование связано с относительно большими денежными суммами;
- инвестирование может серьезным образом отразиться на финансовом положении бизнеса;
- инвестирование касается действий, которые будут происходить на протяжении длительного периода;
- инвестирование обычно предполагает многократное «использование» приобретенного.

Поэтому и принимать инвестиционные решения непросто. При этом инвестиционные решения (будем считать их частью финансового моделирования) помимо своей основной задачи выполняют еще одну важную функцию – связать в организации творческий, интуитивный тип мышления с систематическим и рациональным. Собственно, это то, что мы делаем на всем протяжении стратегического процесса: используем анализ, модели, собираем фактологию, при этом непрерывно что-то придумываем. В компании начат систематический стратегический процесс. Мы анализируем контекст, проводим SWOT-анализ, сравниваем себя с конкурентами, составляем стратегические планы, вводим контрольные точки, оцениваем свои ресурсы и т. п. Параллельно с этим мы включаем креатив: ищем новые идеи, невыявленные потребности на рынке, строим образ будущего своего бизнеса. И все это на основе нашей интуиции, вдохновения и воодушевления. Мы пытаемся проверить свои идеи, возможно, строим модели.

Как раз наличие финансовых моделей позволяет еще раз в явном виде объединить два этих очень разных процесса.

Критерии инвестиционного выбора

Обычно компании используют следующие основные критерии, на основе которых менеджмент может одобрить или отклонить инвестиционное предложение.

- Первый и самый традиционный – критерий рентабельности.

Рентабельность инвестиций – это ожидаемая потенциальная прибыль от инвестированного капитала.

- Второй – критерий стратегического инвестирования.

Этот критерий подразумевает получение инвестиционной синергии с существующими рыночными возможностями и соответствие стратегии компании. В данном контексте синергия подразумевает дополнительный эффект, результаты, появляющиеся от взаимодействия данной инвестиции с другими элементами деятельности компании. Чтобы выявить, отвечает ли возможная инвестиция данному требованию, необходимо оценить синергию и связь со стратегией.

- Третий – соответствие ценностям компании.

Допустим, некоторый проект может показаться достаточно выгодным, а также удовлетворять требованиям компании, но если он связан с проблемами окружающей среды, или техникой безопасности, или политикой, то его реализация вызовет большое сопротивление со стороны служащих либо общественности. Возможно, компания не захочет иметь дело с чем-то безответственным, даже если это незаконно лишь с неформальной точки зрения. Можно говорить, что третий критерий оценивает инвестиции с точки зрения получения общественной выгоды. Проект

должен быть хорош и для компании, и для общества.

- Четвертый – пожелания основателя.

Будем реалистами: в силу «молодости» большинства российских бизнесов роль основателей в управлении бизнесами очень важна. Многие инвестиционные решения принимаются основателями практически единолично. С другой стороны, наличие в организации механизмов финансового моделирования и анализа позволяет основателям принимать более взвешенные решения.

Синергетический профиль

Вы видите, как много факторов необходимо учитывать. Помочь в этом может составление синергетического профиля. Профиль показывает, насколько конкретная инвестиция коррелирует с деятельностью, стратегией и другими составляющими компании.

Наличие такой связи обозначено в таблице значком .

Кроме корреляции, мы должны оценить степень синергии (или «взаимного усиления»), которой будет обладать проект на корпоративном уровне, а также со всеми составляющими. Такая синергия показана значком .

Как читать таблицу? Вы видите, что используются четыре уровня оценки (нейтральная, слабая, умеренная, сильная) плюс возможность указать на отрицательную оценку синергии и соответствия стратегии. Последнее применяется в случае, если реализация проекта «сорвала» бы стратегию, а не укрепила ее; уменьшила бы, а не увеличила синергию с той или иной составляющей.

Влияние на...	Связь со стратегией / синергия				
	негативная	нейтральная	слабая	умеренная	сильная
Компания в целом				<input type="checkbox"/> ○	
Рынок/клиенты				<input type="checkbox"/>	○
Технологии/ продукт				<input type="checkbox"/>	○
Сотрудники/HR				<input type="checkbox"/> ○	
Менеджмент				<input type="checkbox"/> ○	
Культура			○		<input type="checkbox"/>
Деньги		<input type="checkbox"/>			○
Структура		○ <input type="checkbox"/>			

– Профессор, у меня вопрос, – после небольшой паузы спросил Вадим. – Мне кажется слишком грубым анализ синергии на уровне составляющих в целом. Я бы, например, выделил в составляющей «Рынок/клиенты» отдельными строками маркетинг и сбыт. Я как раз сейчас думаю об одном из наших стратегических проектов и вижу, что он очень хорошо коррелирует с маркетингом и при этом мог бы вызвать отторжение сбытовиков.

– Конечно, – откликнулся Консультант. – Как и в других методиках, менеджменту и карты в руки! Необходимо модифицировать методика, адаптировать под свое понимание и ситуацию в своей компании.

И еще хотел бы добавить, что эта модель фактически помогает структурировать процесс обсуждения такого сложного вопроса, как стратегический инвестиционный проект. Вместо просто «терок» менеджменту предлагается визуализировать свое отношение к проекту, а уже потом обсуждать.

Кейс IIOSS

Хочу поделиться с вами реальным кейсом. Японская компания занимается e-discovery (если коротко, это работа с электронными документами). Оборот – около \$30 000 000. В планах выйти на международный уровень. IIOSS помог компании провести диагностику и сейчас совместно с менеджментом работает над стратегией. Компания собирается выйти на биржу NASDAQ. Фаза жизненного цикла – Расширение со всеми вытекающими последствиями. Менеджеры (естественно, большинство с типично предпринимательскими [ARCU]-кодами) ведут себя как шкодливые старшеклассники. Финансовый директор забит и загноблен. И одна из функций IIOSS в этом проекте – приподнять роль CFO. Не до такой степени, чтобы он давал советы топам. Просто чтобы его стали немного слушать. Чтобы решения стали более осмысленными с финансовой точки зрения. Эта фаза – хороший момент усилить функцию финансового менеджмента (кстати, HR тоже). Заодно и функциональные руководители начинают лучше понимать, кто сколько тратит и на что.

Далее приведена сильно сокращенная выдержка из стратегических ориентиров компании. Как видите, в разделе «Финансовые результаты» использована простая финансовая модель.

Матричные методы

Матричные методы, как вы помните, мы изучили в рамках овала 2 «Стратегические ориентиры». Мы рассматривали их с точки зрения управления портфелем бизнеса компании, в рамках построения vision. Эти матрицы (матрица BCG, матрица General Electric/McKinsey) наряду с другими матричными моделями также могут быть использованы на этапе стратегического анализа бизнес-среды.

Элементы стратегических ориентиров**Измеритель**

Рынок/клиенты

Достичь темпов роста X%
Увеличить долю рынка в Азии на X%
Выйти на рынок с новым видом интерфейса Y
Иметь количество клиентов N
Увеличить продажи продукта X на Y%

В том числе сервис

Высокий уровень удовлетворенности клиентов
Высочайшее качество в отрасли
Сокращение цикла обслуживания на YYY

В том числе бренд

Компания № 1 мирового уровня в области e-discovery

Технологии/продукт

Передовые технологии
Приобретение патента на ZZZ
Участие в листинге компаний в Gartner

Сотрудники/HR

Ориентация на достижения
Лучший работодатель в отрасли

Финансовые результаты

Доходность (без учета налогов) Z%
Доходность на акцию XX%
Увеличение капитализации до YY

Об управленческом катарсисе

Катарсис (от древнегреческого – возвышение, очищение, оздоровление). Понятие в античной философии; термин для обозначения процесса и результата облегчающего, очищающего и облагораживающего воздействия на человека различных факторов. Термин, применявшийся Аристотелем в учении о трагедии. По Аристотелю, трагедия, вызывая сострадание и страх, заставляет зрителя сопереживать, тем самым очищая его душу, возвышая и воспитывая его.

Словарь по эстетике

Помните мой пример с дамой, которая решила устроить свою судьбу с помощью методик стратегического управления? Овал 3 «Стратегический анализ маркетинговой среды» – это когда дама подходит к зеркалу и пристально в него смотрит. Она соотносит картинку в зеркале с только что нарисованным образом желаемого будущего. Эмоции здесь могут быть не самые приятные. Ей может быть плохо. Она может начать рыдать. Отлично! Катарсис начался! Значит, будут перемены!

То же должно произойти с менеджментом компании. Овал 3 должен показать чудовищный разрыв между текущим и желаемым состоянием. Методики, которые используются на этом этапе (SWOT, бенчмаркинг, финансовое моделирование и другие), должны показать, как все плохо. Что в действительности никаких особых

сильных сторон/преимуществ у нас нет. Что мы такие же, как все. После этого – много водки, переживания, слезы, бессонная ночь и... катарсис!

Мы вдруг понимаем, что срочно надо что-то делать для устранения разрыва между «пунктом А» и «пунктом В».

И начинаем делать!

Стратегический анализ в компании BSM Technologies

На установочной сессии участникам были представлены технологии стратегического анализа маркетинговой среды (овал 3). Подробно были рассмотрены SWOT-анализ и бенчмаркинг. Участники также заслушали небольшую лекцию финансового директора на тему финансового моделирования/ финансового анализа.

На сессии было принято решение провести полный SWOT-анализ для всех бизнес-единиц (как крупных, так и небольших, более «молодых»), а также SWOT-анализ компании в целом. Были определены группы участников для работы. Естественно, в группу по анализу компании в целом вошли Скрябин и Морозов.

Большой интерес у участников вызвала концепция бенчмаркинга. Там же, на сессии, было принято решение провести бенчмаркинг основных бизнес-единиц. В формате групповой работы был сформирован список конкурентов для сравнения, а также список параметров. При формировании этих списков были использованы продукты анализа контекста в части «Конкуренты» и «Клиенты». Совет по развитию определил также состав экспертов, которые будут участвовать в бенчмаркинге. Виктор Николаевич лично пообещал собрать информацию для бенчмаркинга у нескольких ключевых клиентов BSM Technologies.

На сессии было также дано задание финансовому директору компании – совместно с основателем и CEO построить ряд финансовых моделей, в частности для вновь создаваемой бизнес-единицы. Основной задачей финансового моделирования и финансового анализа Скрябин назвал обеспечение финансовой устойчивости предприятия на всем протяжении стратегического горизонта с учетом возможного привлечения серьезных инвестиций в бизнес.

Результаты работы с анализом SWOT и бенчмаркингом были представлены большой группе менеджеров компании. Группа выделила ключевые факторы анализа, которые будут в дальнейшем использоваться при разработке политик компании.

Политики по составляющим

Как связать стратегию с тактикой?

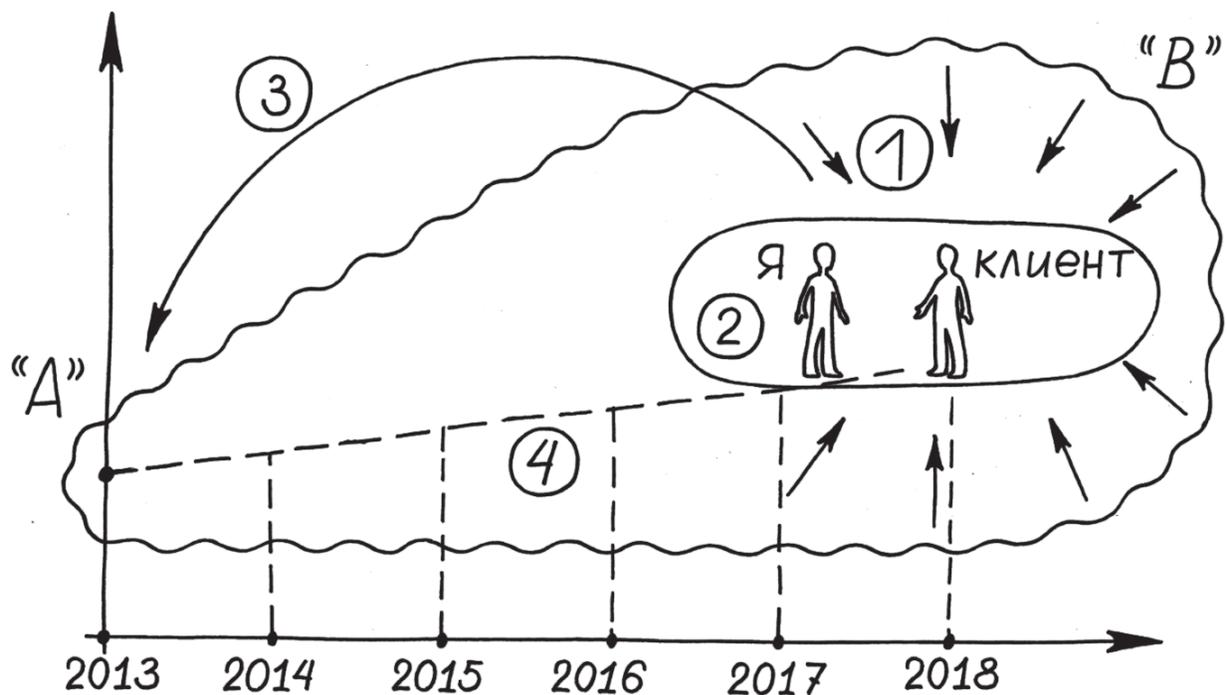
Что такое политика по составляющей организации? Чем цель отличается от приоритета? Как декомпозировать цели организации? Как увязываются друг с другом разные политики?

Политики по составляющим: концепция, технологии

Будешь смелым, духом не будешь падать – всегда своего добьешься. Почему Чапай никогда не отступает, всегда вперед идет? Потому что знает свою цель и не боится врагов!

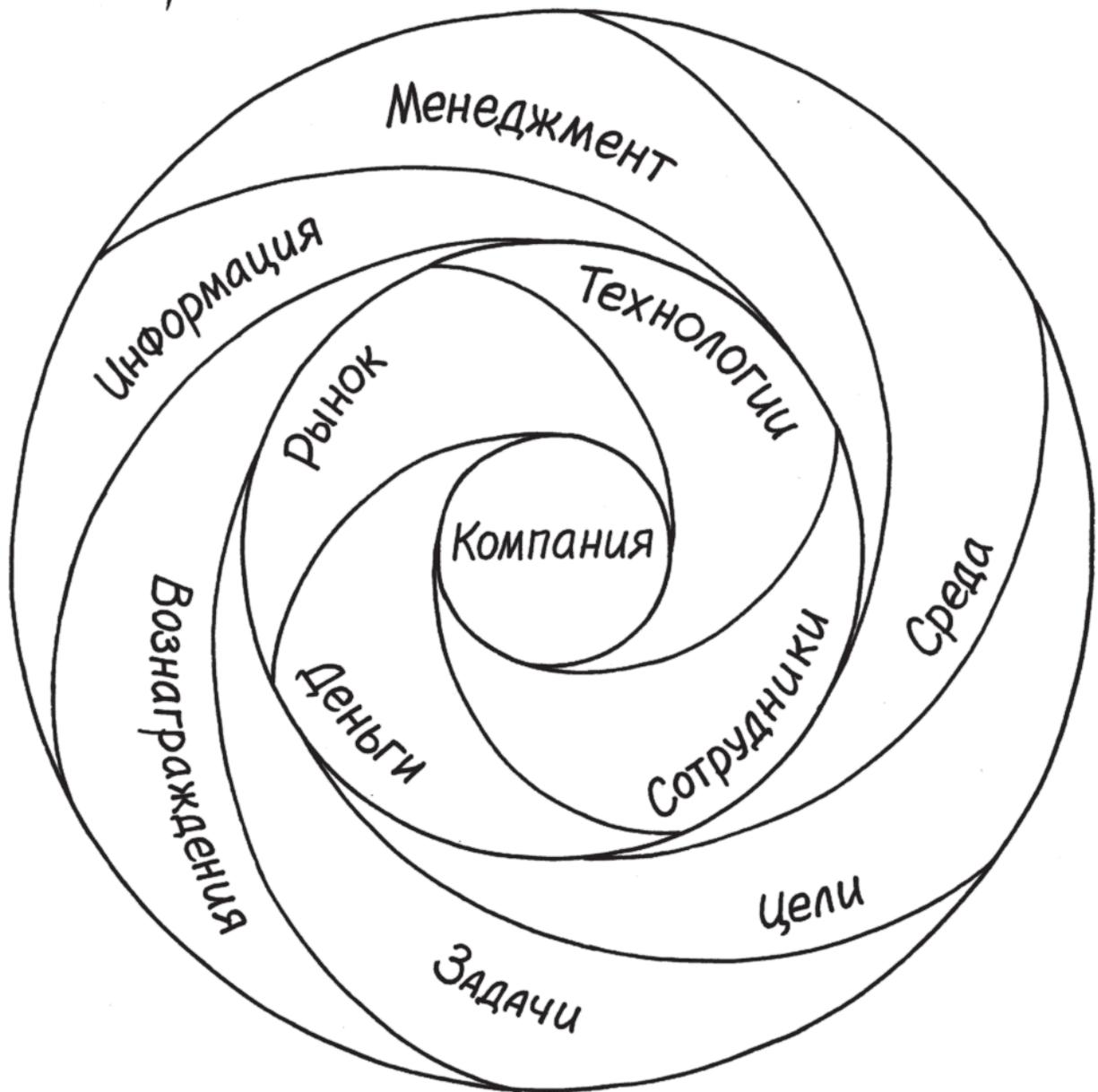
Василий Чапаев, начальник дивизии

По традиции, давайте вспомним, в какой точке процесса мы находимся. Мы провели анализ контекста, выявили основные драйверы среды бизнеса. Мы построили систему стратегических ориентиров, или «пункт В». Мы переместились туда и с высоты образа желаемого будущего посмотрели на весь стратегический горизонт и на себя сегодняшних. Мы увидели разрыв, испытали катарсис... Сейчас надо сформировать план мероприятий по переходу из «пункта А» в «пункт В». На рисунке ниже он обозначен пунктирной линией с номером 4.



Обратимся к уже известной нам модели, описывающей десять организационных составляющих.

Организационная модель ИОСС



При описании овала 2 «Стратегические ориентиры» (образ желаемого будущего, миссия и т. п.) мы описали желаемое состояние составляющих. Мы говорили о том, что образ будущего состоит из двух частей: «Я» и «Клиент». Часть «Клиент» описывает будущее состояние составляющей «Рынок/клиенты». Часть «Я» фактически описывает новое состояние остальных составляющих. Мы с вами говорили о том, что vision – это образ. Он может быть немного

туманным, расплывчатым. Но там есть и количественные параметры. Мало того, вы должны помнить мой наказ: «Цифры приветствуются». Но все же стратегические ориентиры больше качественные, нежели количественные. Теперь же мы говорим о плане, значит, о конкретных действиях. Задача овала 4 – «оцифровать», описать в количественных (и качественных) характеристиках как «пункт В», так и стадии, через которые мы туда придем. Поэтому этот овал часто называют «стадированием» стратегии.

Описание конечного пункта «Составляющая» и всех стадий, через которые она должна пройти на пути из «пункта А» в «пункт В», будем называть политикой по этой составляющей. Тогда у нас должно получиться десять политик по числу составляющих. Давайте посмотрим на таблицу:

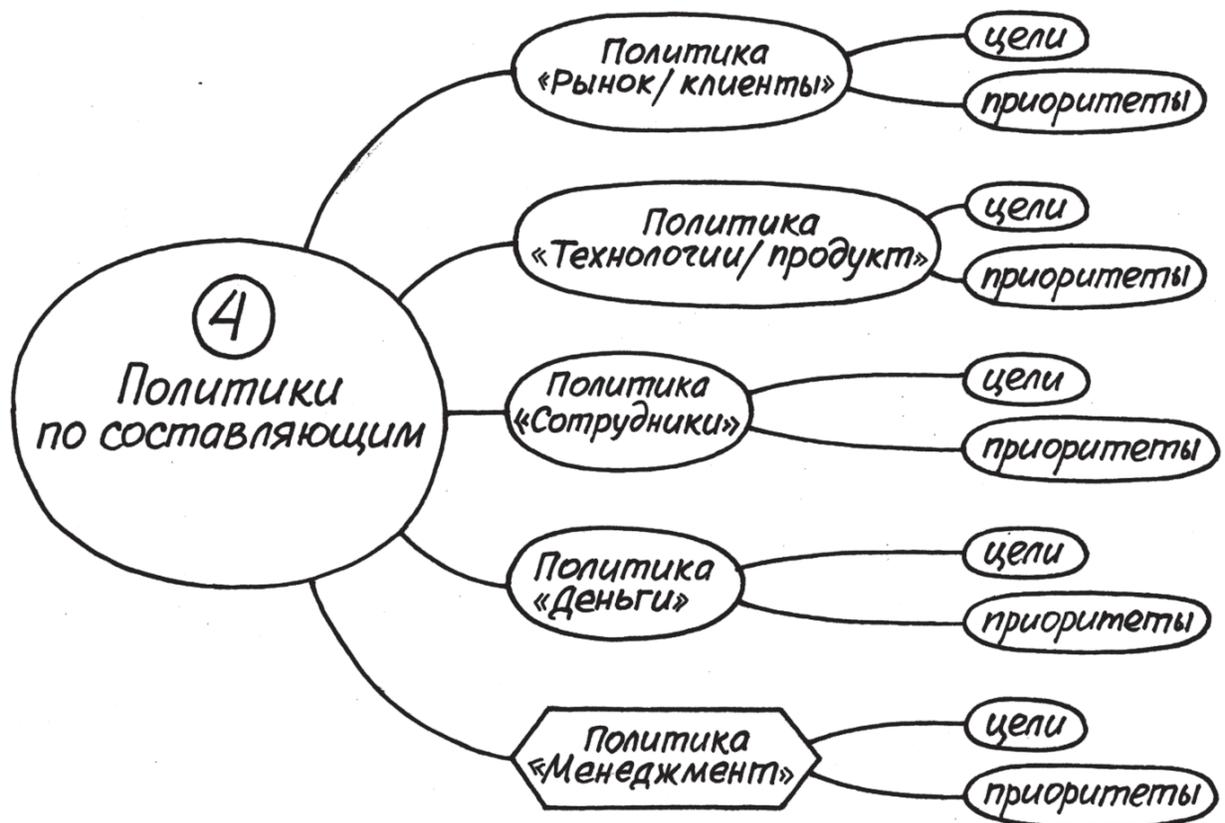
Составляющая	Политика по составляющей
Рынок/клиенты	[С]
Технологии/продукт	[А]
Сотрудники	[U]
Деньги	[R]
Менеджмент	Крайне желательно
Среда/культура	
Цели/стратегия	
Задачи/структура	По желанию
Вознаграждения	
Информация	

Первые четыре составляющие – это так называемые функциональные составляющие. С ними так или иначе менеджеры имеют дело каждый день. Для них политики прописываются обязательно. Мы должны (я подчеркиваю, *должны*) прописать политики для всех функциональных составляющих. Кстати, четыре функциональные составляющие также соответствуют четырем измерениям [ARCU]-кода (соответствующие коды указаны в таблице выше).

Далее идет составляющая «Менеджмент». Она изображена с отступом неслучайно – это как бы ворота к составляющим более высокого уровня (я еще называю их метауровень), с которыми мы работаем в процессе трансформации организации. Для составляющей «Менеджмент» написание политики является крайне желательным. В последнее время я практически всегда предлагаю клиентам обязательно прописать эту политику. Мы помним, что эта составляющая является ключевой в нашей идеологии организационных преобразований. Менеджмент – источник успехов и причина провалов бизнеса. Поэтому нелишне прописать, как будет меняться менеджмент на всех стадиях стратегического горизонта.

Что касается остальных пяти политик (они тоже изображены с отступом) – по желанию. Примерно в половине случаев клиенты сами говорят о том, что лучше прописать эти политики тоже. По крайней мере часть из них. В любом случае эти составляющие будут затронуты в процессе реализации стратегии.

Тогда ментальная карта этого этапа будет выглядеть следующим образом:



Рассмотрим теперь состав каждой из политик. Все они раскладываются на две части: цели и приоритеты. Начнем с целей. Часть «Цели» представляет собой иерархию целей, или декомпозицию, как вам больше нравится. Иерархия строится следующим образом:

Главная стратегическая цель

Начинаем мы с главной стратегической цели. По горизонту она совпадает с vision (если, например, система стратегических ориентиров составлялась на три года, то и главная стратегическая цель должна быть на три года). Какой одной целью можно выразить вклад этой составляющей в ваш vision? Например, для составляющей «Рынок/клиенты» это может быть доля рынка или объем продаж. Для составляющей «Технологии/продукт» – объем производства или новый портфель продуктов. Для составляющей «Деньги» – оборот компании, или капитализация, или доходность. Подумайте – что вам *действительно* важно? Какой самой важной цели вы хотите достичь? Какая цель будет служить критерием реализации вашего стратегического vision? Именно эта цель должна стать *главной* стратегической целью.

Долгосрочные цели

Следующий уровень в иерархии целей – это долгосрочные цели. По горизонту они также совпадают с vision. Все элементы vision должны превратиться в долгосрочные цели. С цифрами, полной конкретикой! Фактически долгосрочные цели – это «оцифрованный», или «смартованный», vision (термин SMART мы рассмотрим ниже).

Среднесрочные цели

Дальше в иерархии следуют среднесрочные цели. В самом общем случае это промежуточные цели (в нашем примере – для 2014, 2015, 2016 и 2017 годов). Обязательно ли расписывать цели для всех политик по всем годам? Практика показала, что нет. Обязательно надо прописать главную стратегическую цель и долгосрочные цели

(те, которые по горизонту совпадают с «пунктом В», или стратегическими ориентирами), а также цели на год (краткосрочные цели). Если горизонт большой, можно также обозначить хотя бы одну промежуточную веху.

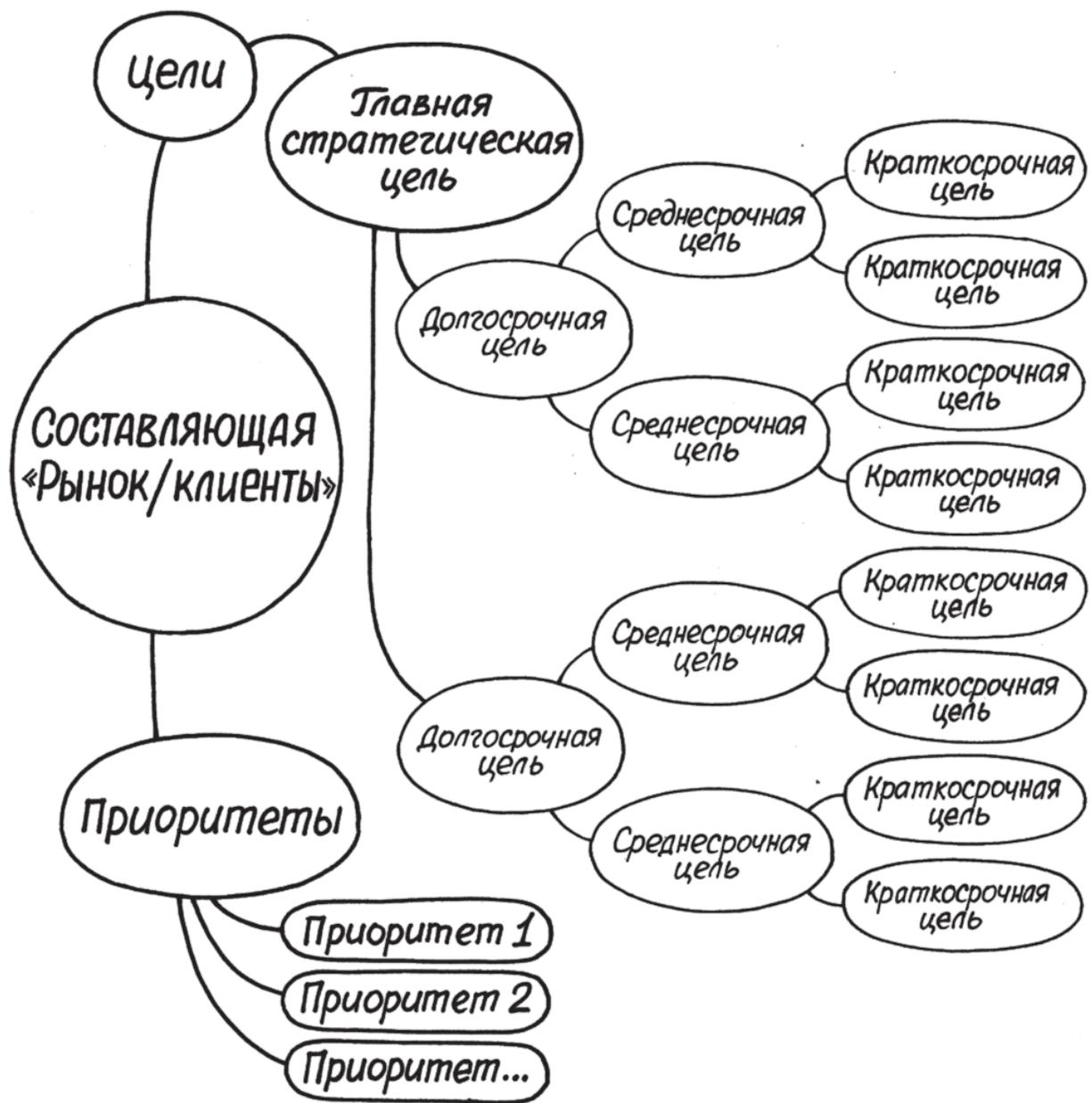
Краткосрочные цели

Ну и краткосрочные цели – обычно их горизонт составляет один год. Думаю, излишне говорить о важности их четкой формулировки: ведь это именно то, что мы фактически начинаем делать уже сегодня для достижения стратегических целей.

Обратите внимание – мы опять идем от конца в начало. Как и весь гексагон: сначала контекст, потом образ будущего клиента и нас самих и только потом анализ сегодняшнего дня. Так же и здесь – сначала самые «дальние» цели.

Расписанная по годам иерархия, или декомпозиция, целей фактически представляет собой цели большого проекта по переходу из «пункта А» в «пункт В». Можно сказать, что политики перекидывают мост от стратегии к тактике. Или можно назвать это большим бизнес-планом.

Что является целью, а что нет? Каковы критерии? Можно ли, например, считать целью утверждение: «Моя цель – стать счастливым человеком»? Или «Наша цель – максимальная прибыль»?



Наверняка вам известен «фильтр» SMART. Целью мы считаем то, что проходит через этот фильтр. Вот его расшифровка (обратите внимание, что есть разные варианты, но в итоге все они говорят об одном и том же):

SMART Goals	«Умные» цели
Specific	Конкретные — чего конкретно вы хотите достичь
Measurable	Измеримые — в каких единицах измерения можно описать вашу цель
Attainable	Достижимые — цель может быть достигнута в принципе, пусть даже с усилиями
Action-oriented	Ориентированы на действие — то, к чему мы так и так придем, вряд ли можно считать амбициозной целью
Result-oriented	Ориентированы на результат — чего хотим достичь
Time-bound	Определены во времени — точная дата достижения
Time and resource constrained	Учитывают временные и ресурсные ограничения

Раз уж мы затронули тему аббревиатур, или «фильтров», приведу еще две.

Цели, помимо того чтобы быть «умными», должны быть «чистыми» и «четкими».

PURE Goals	«Чистые» цели
Positively stated	Сформулированы в позитиве — цели нельзя формулировать по принципу «не хочу того-то и того-то». Лучше писать, чего хотим достичь
Understandable	Понятные — поймет ли кто-то другой, кроме вас, цель, которую вы сформулировали
Relevant	Релевантные, приемлемые — цели находятся в русле некой большой задачи, которую вы с их помощью решаете
Ethical	Этичные — без комментариев...
CLEAR Goals	«Четкие» цели
Challenging	Содержат вызов — то, что случится само по себе, без наших усилий, вряд ли можно считать достойной целью
Legal	Законные — не противоречат действующим законам
Environmental	Экологичные — не наносят вред окружению, в котором вы находитесь (и это не только природа!)
Appropriate	Приемлемые, уместные — воспринимают ли ваши цели сотрудники, менеджеры компании, окружение бизнеса
Recordable	Письменно формулируемые — можно ли записать, описать то, чего вы хотите достичь

Один из комментариев к моему курсу «Стратегическое развитие организации» был примерно такой: «Единственный фильтр для целей – это SMART. Все остальные – от лукавого». Я бы оспорил это утверждение. Критерии целей, содержащиеся в двух других фильтрах, завязаны на ценности тех, кто эти решения принимает. И я видел массу случаев, когда вроде бы разумные цели не достигались именно потому, что вступали в конфликт с ценностями исполнителей. Люди в такие цели попросту не верят. Так что будьте внимательны! Понятно, что нет необходимости проверять каждую цель построчно на все буквы из приведенных

аббревиатур. Но хотя бы ключевые надо учесть. То есть как минимум проверить, не входят ли цели в противоречие с реально действующей в компании системой ценностей.

То же касается постановки персональных целей. Вы никогда не достигнете цели, если она «не ваша». Либо достигнете, но ценой больших жертв.

Ниже приведены примеры стратегических целей. Естественно, их надо «смартовать», то есть добавить цифры, значения, сроки и т. п. Цели даны без разбивки и стадирования. Это просто примеры того, какие параметры могут стать частью ваших политик.

Политика «Рынок/клиенты»

Цели

- Получить долю рынка...%
- Выполнить объем продаж... руб.
- Укрепить позицию в отрасли [указать критерии]
- Повысить узнаваемость бренда [указать критерии]
- Укрепить репутацию организации [указать критерии]
- Выйти на рынок...
- Расширить географию присутствия [указать, где конкретно]
- Вывести на рынок продукт...
- Довести в собственных продажах долю продукта X до...%
- Ввести новый портфель продуктов/услуг [описать детально]
- Получить... новых клиентов

Приоритеты

- Качество обслуживания
- Удовлетворенность клиентов
- Удержание клиентов
- Лояльность клиентов

- Мы – признанный лидер в...
- Мы поставщик решений
- Мы формируем рынок

Политика «Технологии/продукт»

Цели

- Ввести изделие/услугу X в наш ассортимент товаров средней ценовой категории
 - Разработать новое изделие/услугу в высокой ценовой категории с себестоимостью...
 - Довести выработку на сотрудника до...
 - Снизить издержки производства на...
 - Снизить дефекты/брак до...
 - Снизить издержки на единицу продукции на...
 - Сократить длительность/время выполнения до/на...
 - Снять с производства изделия...
 - Провести модернизацию производственных мощностей [указать конкретные параметры]
 - Довести производственные мощности до... квадратных метров

Приоритеты

- Качество
- Инновационность
- Сбалансированный портфель заказов
- Оптимизация процессов
- Бездефектное производство
- Ресурсосбережение
- Снижение товарных остатков

Политика «Персонал»

Цели

- Довести количество сотрудников в компании до...
- Довести количество сотрудников в подразделении X до...
- Построить HR-дирекцию в бизнес-единице X
- Построить систему обучения в компании
- Провести обучение менеджеров на тему X объемом... часов
- Разработать и внедрить профиль компетенций менеджеров компании

Приоритеты

- Командная работа
- Профессионализм
- Квалификация сотрудников
- Квалификация менеджеров
- Возможность карьерного роста
- Ответственность
- Информирование
- Взаимодействие между подразделениями

Политика «Деньги»

Цели

- Увеличить оборот компании до...
- Повысить капитализацию компании на...
- Достичь доходности... [здесь могут быть любые финансовые и другие показатели]
- Добиться объема инвестирования...
- Увеличить оборотный капитал на...
- Довести дивиденды до...
- Добиться ROI в...
- Изменить структуру капитала [указать в процентах]
- Увеличить приток денежных средств в компанию на...
- Достичь устойчивого финансового положения фирмы [описать критерии]
- Диверсифицировать базу получения прибыли [указать конкретно новые источники]

Приоритеты

- Устойчивое финансовое положение
- Прибыль в долгосрочной перспективе
- Стабильный денежный поток
- Работа с дебиторкой

Что еще важно помнить при разработке целей? Очень важны слова, формулировки. При формулировании целей необходимо избегать номинализаций – это когда глагол заменяет имя существительное. Например, «выполнить» превращается в «выполнение», «достичь» – в «достижение», «расстрелять» – в «расстрел» и т. п. Номинализации опасны! Используя их, мы фактически превращаем действие в процесс (возможно,

непрерывный). Номинализация «сворачивает» действие, цель, обедняет его. Могу сказать, что это одна из любимых забав российских менеджеров. Сказал что-то типа «расширение-углубление», и вроде бы действие и даже цель описал. Я всегда обращаю внимание участников семинаров, когда они говорят «существительными». И обычно уходит довольно много времени на то, чтобы отучить менеджеров от номинализаций и приучить к глаголам. Глагол – это действие! Глагол – это результат! Ведь есть разница – сказать «Достижение доли рынка в 30 %» или «Достичь доли рынка в 30 %». Достичь! Сделать! Добиться! Поэтому и при формулировании целей необходимо по возможности избегать номинализаций.

Видите, «теории» в этом разделе немного. И действий вроде бы тоже. При этом данная часть стратегического процесса очень важна. Почему? Мы в первый раз на протяжении всего гексагона соединяем стратегию с тактикой, стратегический уровень – с операционным, причем делаем это с учетом всех SMART- и прочих критериев. Иначе, мы «подписываемся» под своими стратегическими целями. Меня часто спрашивают: «А как состыковать стратегию с тактикой?» Так и состыковать! Это происходит именно в овале 4, при разработке политик. Мы разбиваем всю стратегию на обозначенные во времени конкретные шаги.

Другой часто задаваемый вопрос: «А как состыковываются цели/задачи разных подразделений? Не получится ли так, что каждое подразделение или бизнес-единица напишет свои задачи, которые не будут согласованы с задачами других подразделений или, хуже того, будут противоречить?» Получится! Конечно, получится! Если только процесс разработки политик не будет производиться в формате командной работы. Для меня как консультанта прелесть этого овала в том, что здесь происходит стыковка, согласование задач разных бизнес-единиц, или подразделений, или функций внутри компании. Причем стыковка абсолютно конкретная, с цифрами и сроками. А цифры и сроки подразумевают выделение

ресурсов (в том числе тех, на которые претендуют разные подразделения внутри компании). Поэтому этот этап очень важно проводить всем руководителям вместе. Политика по каждой составляющей может быть написана руководителями автономно, но презентация, обсуждение и аккомодация (проверка целей на выполнимость, определение необходимых ресурсов и т. п.) должны делаться всей управленческой командой. Ну и, конечно, должны участвовать акционеры – ведь от них также будет зависеть выделение ресурсов под стратегические задачи.

Так что эта часть гексагона кажется небольшой только на бумаге. В реальности это один из непростых и ответственных этапов стратегического процесса.

ROI и предпосылки планирования

Цели нам нужны для того, чтобы их пересматривать.

Тигран Арутюнян, абсолютный консультант

Политики представляют собой план достижения стратегических ориентиров. Вот ряд предпосылок и рекомендаций по успешному планированию:

- Чем выше уровень неопределенности и непредсказуемости, тем больше необходимость в планировании. Разрыв требует большей симметрии, чем непрерывность!
- Планирование не есть предсказание будущего, но оно способствует его созданию.
- Сопровождайтесь интеллектуальному искушению исследовать отдаленные горизонты. Будущее рядом!
- Планирование более важно, чем план; нет никакого смысла добиваться идеального плана. План должен быть практичным, прагматичным и гибким.
- Планирование – это не то, что вы можете быстро выполнить и немедленно получить результат; это постоянный, организованный, совместный процесс обучения и накопления опыта.
- Вовлеченность и увлеченность – важнейшие характеристики успешного планирования.
- Участие людей в планировании способствует мотивации и созданию очень ценной коммуникационной сети.
- Если имеются сомнения относительно процесса и «продукта» планирования, задайте себе вопрос – а насколько выгодно было бы вашим конкурентам иметь такой план?!

Ошибки планирования

Чего следует остерегаться в процессе планирования:

- отсутствия заинтересованности и поддержки акционеров;
- отсутствия заинтересованности и поддержки топ-менеджмента;
- отсутствия персональной внутренней мотивации менеджеров и сотрудников;
- отсутствия согласования политик между разными бизнес-единицами и/или подразделениями;
- плохой интеграции политик с другими системами организации (мониторинг внешней среды, обучение, бюджетирование и т. п.);
- отсутствия у менеджеров и сотрудников нужных навыков (умение обсуждать и ставить цели, планировать, общаться, консультировать друг друга, получать обратную связь, развивать сотрудников и т. п.);
- искажения философии планирования (когда сотрудники воспринимают планирование как всего лишь меру по усилению контроля);
- излишнего увеличения объема бумажной работы;
- прессинга времени при слабых навыках тайм-менеджмента;
- отсутствия проекта внедрения разработанных политик.

Последний пункт относится в большей степени к овалу 5 «Реализация стратегии». Однако о нем надо начинать думать уже на этапе разработки политик.

Составление политик в компании BSM Technologies

Разработка «Политик по составляющим» (овал 4 гексагона) стала одним из самых насыщенных элементов выработки стратегии BSM Technologies. Совет по развитию поручил всем

бизнес-единицам подготовить свои политики в соответствии со следующей структурой:

- Разработать политики (цели и приоритеты) для составляющих «Рынок/клиенты», «Технологии/продукт», «Сотрудники», «Деньги», а также «Менеджмент».
- Определить цели на весь стратегический горизонт (главная стратегическая цель и долгосрочные цели), среднесрочные цели (одна промежуточная точка) и краткосрочные цели (один год).
- Предложить проекты по реализации политик – минимум по одному проекту для каждой составляющей.

Для компании в целом Скрябин и Морозов предложили сформулировать также политики по составляющим «Среда/культура», «Менеджмент», «Цели/стратегия», «Задачи/структура» и «Информация». Эту группу возглавил Вадим.

Работа над политиками проводилась в формате временных проектных групп. В процессе работы группы согласовывали свои политики с политиками других бизнес-единиц.

Выработанные политики были презентованы группе менеджеров компании на второй большой стратегической сессии. Каждая презентация обсуждалась всей группой, предложенные бизнес-единицами цифры обосновывались, «защищались» и фиксировались. Большую активность в дискуссии проявили не только менеджеры фронт-линии, но и сотрудники производственных подразделений и бэк-офиса. Скрябин со своей стороны отметил возрастающую роль финансового директора.

Одним из важных итогов сессии для участников стало осознание ими важности взгляда на бизнес целиком, финансового менеджмента, понимание заложенных в политиках финансовых параметров как «скрытых обязательств» менеджеров.

Основным продуктом этой сессии стали утвержденные политики бизнес-единиц, а также политики (цели и приоритеты) для компании в целом по функциональным составляющим, включившие в себя цели и приоритеты бизнес-единиц.

Также был осуществлен выбор стратегических проектов. Тем самым компания фактически приступила к реализации новой стратегии.

Реализация стратегии

Как связаны стратегический процесс и трансформация организации? На какие составляющие необходимо воздействовать в рамках реализации стратегии? Как должна измениться структура организации в рамках реализации стратегии? Какую роль в реализации стратегии играют проекты? Как не убить стратегический процесс?

Алгоритм организационных преобразований и реализация стратегии

Реализация стратегии начинается в тот момент, когда менеджмент компании «заходит» в гексагон. При условии, конечно, что все делается по уму.

Тигран Арутюнян, абсолютный консультант

Предлагаю вспомнить уже знакомый нам алгоритм организационных преобразований (трансформации).



Как видно, трансформация включает три больших блока: диагностика, предварительная трансформация (пре-трансформация) и глубокая трансформация. Построение стратегии компании и ее

реализация фактически представляют собой часть алгоритма организационных преобразований.

В стратегическом гексагоне, который составляет основу методологии нашего стратегического процесса, реализация стратегии выделена в овал 5. При этом нелишне вспомнить, что железобетонных перегородок между овалами гексагона нет. Это единый непрерывный процесс!

Меня часто спрашивают: каковы инструменты реализации стратегии? Еще раз могу повторить, что реализация стратегии начинается в тот момент, когда менеджмент компании «заходит» в гексагон. При этом инструменты непосредственной реализации стратегии выделены мной в овал 5, ментальная карта которого выглядит следующим образом:



Давайте по традиции вспомним, в какой точке процесса мы находимся, как мы туда пришли и куда будем двигаться.

Работая над развитием своей организации, мы использовали «медицинский» подход – сначала диагноз, потом лечение. Мы начали с глубокой организационной диагностики. Продиагностировали организацию в целом, определили управленческие профили менеджеров. Поработали с организационными составляющими – совместно с менеджментом компании выработали план действий для каждой составляющей. Мы работали с организационными проблемами/потенциальными точками развития. Любезно напоминаю, что такая работа в хорошо управляемой компании должна идти все время. Менеджмент ведет свою организацию по зеленой зоне кривой жизненного цикла, не давая «свалиться» в желтую или красную зону. Это процесс, который мы называем «эволюционным», – планомерная, неспешная работа. Но в развитии компании, как мы помним, есть и «революционные» процессы. К сожалению, слово это часто имеет негативный оттенок. В нашем случае слово «революция» имеет исключительно позитивный смысл и означает серьезные, глубокие изменения в компании, перевод ее на новый уровень развития. Например, новая стратегия; например, переход через одну из стен между фазами жизненного цикла.

Переход через стены, как правило, связан с разработкой стратегии компании. Далее следует формирование новой структуры, поддерживающей новую стратегию, и построение системы всеобщей ответственности/подотчетности. На этой базе можно разработать новую систему вознаграждений (вводить KPI, строить «завязанные на результат всей компании системы мотивации» и т. п.). Скорее всего, мы также захотим обновить свою информационную систему в соответствии с новой стратегией.

Есть ряд важных моментов, связанных с реализацией стратегии. Давайте порассуждаем над ними вместе!

При разработке и реализации стратегии компания может использовать два полярных подхода.

1. Отраслевой, или «индустриальный», или «рациональный», подход:

- Изучаем контекст бизнеса, ресурсы, компетенции, составляем планы, думаем о доле рынка, «экономии на масштабах» и т. п.
- Исходим из предположений о рациональном поведении менеджеров и сотрудников, самодисциплине.
- Максимизируем прибыль (иногда любой ценой).
- Процесс разработки и реализации стратегии в большей степени идет сверху вниз.

2. Социологический, или «социальный», или «иррациональный», подход:

- Работаем с людьми, с их взаимодействиями.
- Исходим из предположений об ограниченной рациональности поведения менеджеров/сотрудников, взаимодействии между сотрудниками, чувствах и т. п.
- Оптимизируем прибыль (учитываем большее количество факторов, нежели просто прибыль, например интересы заинтересованных групп).
- Процесс разработки и реализации стратегии в большей степени идет снизу вверх.

Один из ярких примеров компании, придерживающейся в большей степени второго подхода, – это Google. Именно таким образом Google выстраивает отношения с заинтересованными группами.

Какой из подходов к разработке и реализации стратегии лучше? В первом случае CEO, часто при поддержке команды стратегического планирования, определяет общие направления движения компании. Далее принятые стратегические решения

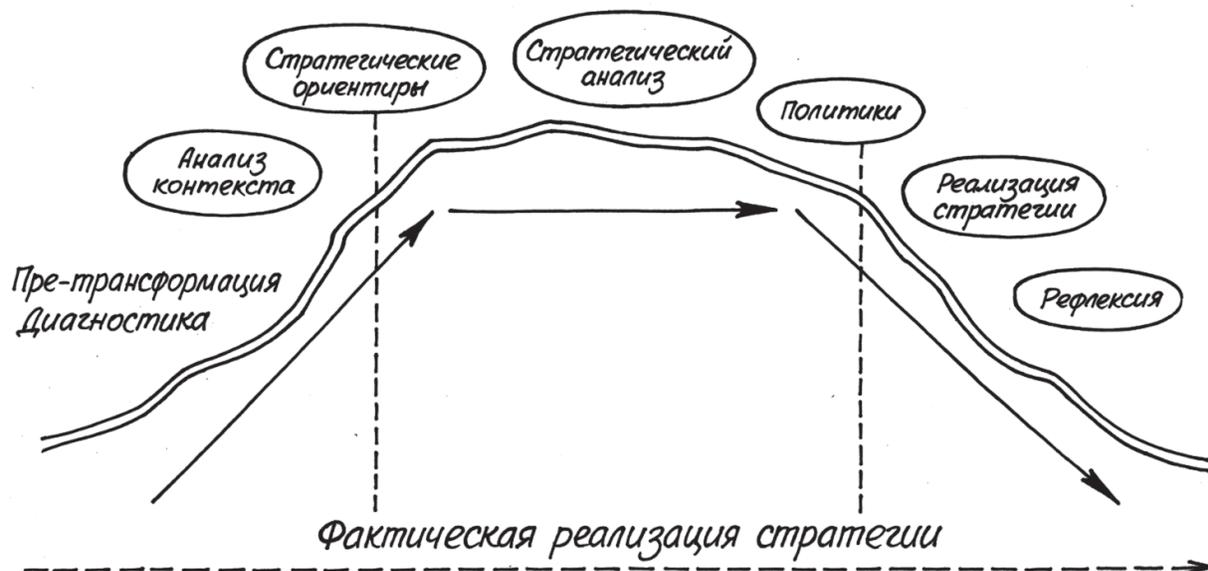
«спускаются» менеджерам и сотрудникам. При этом используются бюджеты, KPI, «декомпозиция стратегических целей» и т. п. Такой подход предполагает наличие в организации мощной формализованной системы разработки и реализации стратегии. Во втором случае сотрудники подают предложения своим менеджерам, которые, в свою очередь, внедряют лучшие идеи в организации. Идеи оцениваются с использованием финансовых критериев, таких, например, как ROI или анализ эффект – затраты. Предложения одобряются с точки зрения общего «вектора» развития компании; при этом в организации отсутствует сильная формализованная система стратегического планирования «сверху вниз».

Я предпочитаю объединять оба процесса. Я признаю определенную степень внезапности и непредсказуемости стратегических решений. Не всё можно загнать в так называемую стратегическую архитектуру! Менеджмент компании должен уметь ловить сигналы из внешней среды и реагировать на них. И это далеко не всегда можно делать через формальные механизмы стратегического планирования. Скорее, основой здесь выступает взаимодействие между менеджерами и сотрудниками компании. Наличие в компании сильной инновационной структуры управления (совет по развитию и временные проектные группы) делает такое взаимодействие более осмысленным и системным.

В любом случае у стратегического процесса есть «входы» (это информация о контексте, о наших компетенциях, силах и слабостях) и «выходы» (шаги, которые мы должны предпринять, и цели, которых хотим достичь). Между «входами» и «выходами» находится процесс стратегического развития, создающий «добавленную ценность» для компании, преобразуя информацию в план действий, а затем и в сами действия.

И хочу привести еще одну метафору. Надеюсь вас не очень утомить – исхожу из того, что любые нюансы реализации стратегических задач волнуют любого вменяемого менеджера.

В сознании среднего менеджера разработка стратегии и ее реализация – две разные вещи. Это ошибочный подход! Он тянет за собой массу проблем. Часто менеджеры задают себе вопрос «А как будем внедрять стратегию?» слишком поздно, начинают думать о реализации после того, как стратегия разработана (или им кажется, что разработана). Это ошибка! Шаги по реализации следует предпринимать как до, так и во время разработки стратегии. Подумайте об этом! Представьте, что вы карабкаетесь на гору. Не просто ради удовольствия. И не ради зарядки. А потому, что хотите разрабатывать стратегию, находясь на вершине горы. Тогда, после того как вы выработаете план, вы спуститесь с другой стороны горы. Подъем на гору соответствует стадии подготовки к разработке вашей стратегии. В нашем случае – это организационная диагностика и предварительная трансформация. Вершина горы соответствует фактической разработке стратегии (овалы 1–4 гексагона). И спуск с другой стороны соответствует реализации стратегии (овалы 5 и 6). Есть конкретные шаги, которые надо сделать на каждом этапе, – подъем, вершина, спуск. Теперь мы знаем эти шаги! Можно представить весь процесс в виде рисунка. Обратите внимание на стрелку под горой. Она показывает неуклонное движение слева направо. Это и есть фактическая реализация стратегии начиная с того момента, как мы начали свое «восхождение».



В общем случае спуск легче, чем подъем. С другой стороны, те, кто поднимался на вершины, знают, что зачастую спуск сложнее подъема. И в этом парадокс стратегического развития – необходимо приложить усилия для того, чтобы взобраться на гору (диагностика, пре-трансформация, четкая проработка всех овалов с 1 по 4), и усилия, чтобы спуститься (овалы 5 и 6). Усилия в основном направлены на то, чтобы не «заела текучка». Это, пожалуй, одна из основных жалоб от организаций, приступивших к овалам 5 и 6. Я бы добавил сюда еще одну опасность – подмену форматов работы в «сети» (инновационной структуре) и «пирамиде» (оперативной структуре). Рефлексия в рамках стратегического процесса должна происходить в рамках «сети», и никак иначе! И об этом мы поговорим еще раз в разделе об овале 6 «Рефлексия».

Рассмотрим теперь все инструменты реализации стратегии подробно.

Менеджмент и среда (культура) в процессе реализации стратегии

У нас есть стратегические ориентиры компании и, что очень важно, есть политики по составляющим. Это значит, что мы «смартовали» (перевели в цели, цифры, сроки) как «пункт В», так и необходимые промежуточные точки (иначе, «стадировали» стратегию).

Формально пока вся стратегия находится на бумаге. Почему я говорю «формально»? Вспомните, какое количество разных мероприятий мы провели в вашей компании, причем с участием ваших же менеджеров.

– Да, с этим сложно поспорить, – подхватил Скрыбин. – Вы, Профессор, говорили в самом начале процесса, что, если делать все по уму, стратегия начинает внедряться с самых первых ее шагов, уже на этапе анализа контекста.

– Конечно! – радостно воскликнул Консультант. – Реализация стратегии – это последовательность шагов, осуществляемая менеджментом компании. Я бы даже сказал, что преобразования, связанные с развитием компании, начались еще на этапе диагностики, особенно на стадии реализации плана действий.

Посмотрите – проделан огромный объем работы: проанализирован контекст, построены стратегические ориентиры, проведен стратегический анализ маркетинговой среды, поставлены и согласованы цели компании. И все это ваши менеджеры сделали сами! Им ничего не «спускалось» сверху. Значит, они считают себя «владельцами» всего, что было разработано в рамках работы над стратегией, они ответственны за это! При этом все предложения

согласовывались с вами как топ-менеджментом и акционерами компании.

С самого начала процесса (диагностика; работа с симптомами, выявленными во время диагностики; овалы 1–4 гексагона) мы одновременно воздействовали на две очень важные составляющие – менеджмент и среду/культуру. Обращаю ваше внимание, что эти две составляющие появляются в алгоритме трансформации два раза – в предварительной трансформации и в глубокой. Это очень важно! Менеджмент – это люди. Стратегия – это люди. Поведение людей – это и есть среда/культура в компании. Все преобразования начинаются в голове (ментальные изменения). Далее, как правило, в компании иницируются проекты (проектные изменения). На выходе мы ожидаем реальных изменений.

– Таким образом, мы воздействуем на две очень важные составляющие, непосредственно связанные с реализацией новой стратегии. Хочу в связи с этим спросить вас, коллеги, – Консультант обратился к Скрябину и Вадиму, – какие изменения произошли с менеджментом и культурой компании?

– Да, интересный вопрос, – воскликнул Виктор Николаевич. – В начале процесса, когда мы только начинали диагностику, у меня был определенный скепсис. Много из того, что вы говорили, казалось мне теорией или просто словами. Теперь же я вижу, что это работает! Я вижу, что изменилась культура. Люди научились работать в командах. Они стали совсем по-другому смотреть на среду бизнеса. Появился здоровый алармизм, привычка смотреть вперед, проактивность. Думаю, это дорого стоит! Вадим, а ты что скажешь?

– Я всегда говорил, что с началом процесса преобразований здорово улучшились коммуникации в компании и по горизонтали, и, как говорит наш Консультант, по диагонали, – немного подумав, ответил Вадим. – Еще как CEO могу сказать про добавленную стоимость нашей работы: сильно подтянули управленческую

квалификацию, ответственность управленческая выросла, ко мне со всякой ерундой практически не бегают, решают сами. Еще есть ощущение, что повысилась уверенность в себе, в своих силах. Да, и явно стал выше процент «внедряемости» принятых управленческих решений.

Структура

Взаимодействие стратегии и структуры

Структура следует за стратегией.

Альфред Чандлер, историк бизнеса

Стратегия следует за структурой.

Джозеф Холл, теоретик бизнеса

Структура следует за стратегией... так же, как левая нога следует за правой.

*Генри Минцберг, теоретик бизнеса,
консультант*

Так что первично – стратегия или структура? Кто прав – Чандлер, статья которого «Структура следует за стратегией» на долгие годы стала катехизисом консультантов? Или Холл, который поставил на первое место структуру? Или Минцберг, предложивший более сбалансированный подход? Кто прав?

Нынче стало модно говорить о «бесструктурных организациях», о том, что структура сдерживает развитие компании, цементирует ее. Дорогостоящие книги по менеджменту призывают нас стать «плоскими»: уменьшать количество уровней управления, вводить проектные, матричные структуры, а еще лучше, становиться виртуальными, сетевыми организациями.

Консалтинговая практика знает массу примеров, когда попытки внедрить подобные «структуры» с треском проваливались. Или, что еще хуже, организации начинали жить в иллюзорном мире «проектного управления», «матричной структуры» или «управляемого хаоса». Спросите сотрудников таких организаций, как им живется, – услышите много интересного!

Я, конечно же, не против матриц, проектных групп, виртуальных организаций и т. п. Я знаю, что ряд изменений в организации можно осуществлять только через проектное управление. Собственно, так работает инновационная структура управления («сеть»). Вопрос – как именно? Как не впасть в иллюзии? Как иметь в организации систему, позволяющую реализовать стратегию и достигать поставленных целей?

Компания должна быть четко структурирована! Я понимаю под организационной структурой не просто квадратики, соединенные друг с другом линиями. Это только часть структуры. Структура строится с учетом многих факторов. Бизнес, рынки, стиль топ-менеджеров, стадия жизненного цикла... Структура отражает систему полномочий и ответственности, систему выработки и принятия решений.

Стратегия и структура – это как курица и яйцо. Можно сказать, что сложившаяся в компании структура определяет ее стратегию. Структура – это распределение энергии, «центров силы». И если мы ее не пересмотрим, не поменяется ничего. И вы не можете одним движением поменять структуру и стратегию! Ведь менеджеры, от которых зависит реализация или провал стратегии, представляют такие центры силы. Они уже сидят на своих тепленьких местах. У них всё хорошо. Так что если просто показать им новую стратегию, они в лучшем случае покивают, в худшем – просто адаптируют ее к той ситуации, которая сложилась. И все пойдет по-старому. И это один из серьезных аргументов привлекать к разработке стратегии менеджмент компании со всех уровней.

Таким образом, мы должны составить новую стратегию, под нее модифицировать структуру, и уже новая структура будет определять новую стратегию.

Именно поэтому структура занимает почетное место в инструментах реализации стратегии и в алгоритме организационных преобразований. Если только ваша компания не находится в стадии Формирование или Расширение (раннее), после определения новой стратегии вы должны создавать новую структуру.

Ключевое требование к структуре – она должна отражать новое видение бизнеса, которое вы построили в рамках овалов 1–4 гексагона. Новые рынки, новые бизнес-направления, бизнес-единицы – все это должно учитываться в новой структуре. Именно такая структура позволяет осуществить одно из важнейших изменений – децентрализацию организации, появление в ней сильных бизнес-единиц. При этом степень децентрализации будет зависеть от фазы жизненного цикла – чем моложе компания, тем меньше будет степень децентрализации.

Посмотрите на «молодые» компании – какие управленческие функции основатели обычно оставляют за собой? Начиная с составляющей «Рынок/клиенты». Вы увидите, что основатель оставил за собой маркетинг. Настоящий маркетинг – сегментирование и позиционирование, определение целевых рынков, продуктовая линейка и т. п. Даже если в компании есть отдел маркетинга, скорее всего, он занимается узкой частью системы продвижения или тем, что называют «торговый маркетинг» или «поддержка продаж». Еще основатель обычно занимается «исследованиями и разработками», то есть новыми технологиями/продуктами. Как правило, обучение/развитие персонала, если такое имеется, пусть в самой зачаточной форме, тоже курируется лично основателем. Как видите, если проанализировать функции, которые основатель/лидер оставляет за собой, мы увидим функции, связанные с будущим, с развитием. В нашей кодировке это функции,

завязанные на [С] (креатив, созидание). Или можно сказать, что основатель монополизировал креативную, предпринимательскую функцию.

Вам надо просто узаконить эту ситуацию. А потом постепенно начать ее менять.

Здесь, кстати, видны преимущества наличия в компании как оперативной, так и инновационной структуры управления («пирамида» и «сеть»). С одной стороны, все ключевые функции сосредоточены в руках основателя. С другой – наличие инновационной структуры управления, особенно постоянная совместная работа над стратегией в рамках этой структуры по определенным принципам, позволяет вовлекать менеджмент компании в выработку и реализацию стратегических решений и постепенно осуществлять делегирование, а затем и децентрализацию.

И еще два важных момента. Во-первых, надо привыкнуть к тому, что структура «дышит». Она не вечна! Она не составляется на 10 или 20 лет! Мы же говорим, что компания «ходит» по гексагону постоянно. Реструктуризация – процесс болезненный. Если вы не будете менять структуру постоянно, изменения структуры будут выглядеть и восприниматься как настоящие революции. Как будто котел долго кипел и с него сорвало крышку. Поэтому компания должна научиться меняться все время. Гексагон, постоянная работа с ним к этому приучает! Во-вторых, надо убрать страхи менеджеров и сотрудников. Слово «реструктуризация» зачастую ассоциируется со словом «увольнения». Поэтому при работе с компаниями я всегда использую метафору «растягивания» организационной структуры. Ведь в нашей новой стратегии заложено наше развитие. Я обычно говорю: «Коллеги, посмотрите! У нас появились новые бизнес-направления, новые бизнес-единицы. Структура стала (по крайней мере должна стать) шире, чем сейчас, “растянулась”. Так что нам не будет хватать менеджеров!» И, опять же, этот страх исчезает, если

с самого начала стратегического процесса люди вовлечены в него.
Если они с первых шагов понимают, что происходит.

Оперативная структура

Управленческий функционал

В данном разделе мы говорим об оперативной структуре управления («пирамида»). Итак, еще раз: структура – один из важнейших инструментов реализации стратегии. Посмотрите на свою структуру. Как она должна измениться с учетом новой стратегии? Какие новые бизнес-направления (бизнес-единицы) появились?

Выделите их! Обеспечьте бюджетами! Поставьте цели!

Выберите ответственных за эти направления! Определите новые полномочия этих руководителей. Вообще, выделите подразделения/бизнес-единицы, которые непосредственно связаны с рынком/клиентами.

Далее посмотрите на инфраструктурные подразделения (бухгалтерия, ИТ и т. п.). Каково их место в новой структуре? Как они будут взаимодействовать с бизнес-единицами? Как будет оцениваться их работа?

Определите ключевые моменты ответственности/подотчетности менеджмента. Эта тема связана со стратегией/структурой компании, а значит, с разработкой нового функционала менеджеров. При этом мы помним, что далеко не всегда можно построить в компании систему полной ответственности/подотчетности менеджеров на всех уровнях. Если компания к этому готова (обычно это бывает начиная с фазы Переход), систему можно параллельно строить уже в этой точке процесса реализации стратегии. На более ранних фазах мы начинаем строить отдельные ее элементы.

Мы опишем ответственность/подотчетность в отдельной главе, среди других инструментов реализации стратегии и трансформации организации.

Разработка функционала руководителей всей командой менеджеров поддерживает процесс реализации стратегии. Она позволяет:

- определить вклад каждого менеджера в процесс достижения стратегических целей;
- реально увидеть структуру компании в свете новой стратегии, причем в виде не статичной, а динамичной системы связей и взаимных договоренностей;
- вскрыть несоответствия структуры и стратегии, противоречия между целями организации и целями менеджеров;
- повысить управляемость организации;
- повысить управленческую зрелость, профессионализм менеджеров и сотрудников компании.

Документы

Очень полезно в процессе реализации стратегии составить (или пересмотреть) документы, регламенты. Обычно вместе с клиентами мы разрабатываем следующий набор документов:

- Политики по составляющим – представляют собой общее руководство («верхний уровень») для действий и принятия решений. Политики определяют стратегические цели и стратегические приоритеты. Мы их разработали в рамках овала 4 «Политики по составляющим».
- Процедуры – описывают последовательность действий, которые следует выполнять в конкретных ситуациях.
- Правила – определяют, что должно быть сделано в конкретных ситуациях.
- Рекомендации – определяют желаемое поведение в конкретных ситуациях.

Менеджеры четко понимают, что политики задают общее направление, определяют цели и приоритеты, в рамках которых они

будут принимать управленческие решения. Процедуры и правила нарушать нельзя, им надо следовать неукоснительно. С рекомендациями более гибкий подход – в зависимости от ситуации или по согласованию с вышестоящими менеджерами.

Наличие такого набора документов делает структуру компании более четкой, повышает ответственность менеджеров, позволяет избежать неоднозначности и многих недоразумений. Разработка такого набора особенно полезна при наличии у компании удаленных офисов. Тогда, например, удаленные офисы лучше понимают «коридор», в котором они действуют сами, и перечень вопросов, которые следует согласовывать с центральным офисом.

Инновационная структура

Совет по развитию и временные проектные группы

Мы исходим из того, что еще на этапе диагностики в вашей организации была построена инновационная структура управления. То есть в компании успешно действует и «пирамида», и «сеть». Работой сетевой структуры управляет совет по развитию. Он создает временные проектные группы, которые работают с проектами.

Если в компании не была построена инновационная структура, то это необходимо сделать на этапе реализации стратегии! Сложные стратегические решения затруднительно выработать и принимать в рамках «пирамиды». Там иерархии, там процесс идет сверху вниз, там «приказ – исполнение» и т. п. Конечно, непосредственная реализация стратегических решений идет в рамках каждодневной работы. Мы пришли к выводу, что на этапе реализации стратегии меняется оперативная структура управления, пересматривается функционал менеджеров, стратегические цели «раздаются» на уровень менеджеров и сотрудников, меняется система мотивации и т. п. При этом процесс реализации стратегии предполагает постоянный мониторинг происходящего и пересмотр конкретных

шагов в случае необходимости. А необходимость возникнет, можете быть уверены! И не только по причине изменений в среде бизнеса. Так вот, рефлексию, изменение, пересмотр стратегических шагов лучше делать в рамках инновационной структуры. Там процесс идет в большей степени снизу вверх, там больше обсуждений, нежели указаний, там инициатива и взгляд вовне организации.

О групповой (командной) работе

Групповая работа – краеугольный камень организационных преобразований. Мы еще на этапе диагностики увидели, что лишь около 30 % организационных проблем/точек развития ушли в индивидуальную работу. Остальные проблемы требовали группового (командного) взаимодействия. Мы помним две наиболее очевидные предпосылки к групповой работе: необходимость иметь в команде менеджеров с разными стилями (что ведет к более полному, качественному управленческому решению), а также необходимость при решении сложных проблем сформировать необходимый пул полномочий, власти, информации и экспертности (что обеспечивает выполнение выработанного управленческого решения). Как правило, в такой пул входит гораздо больше, чем один менеджер.

Роль групп (команд) особенно возрастает на этапе реализации стратегии. Группы, определенные советом по развитию, работают в стратегических проектах, осуществляют стратегическую рефлексию, мониторят стратегию и вносят корректировки в случае необходимости.

Давайте еще раз вспомним типичные ошибки групповой работы:

- нечеткое определение задачи, которую решает команда;
- отсутствие в команде пула: полномочия, власть, информация, экспертность;
- нечеткое распределение ресурсов (время, участники);
- нечеткое определение ролей участников команды;

- нечеткие повестка, расписание, правила; их нарушение;
- отсутствие алгоритма по выработке и принятию решения;
- неправильная логистика групповой работы;
- отсутствие конструктивной атмосферы.

Проекты

Проекты – краеугольный камень организационных преобразований вообще и реализации стратегии в частности. Что мы сделали? Мы определили конечное, желаемое состояние бизнеса (овал 2 «Стратегические ориентиры»), посмотрели и оценили весь стратегический горизонт и свое сегодняшнее состояние (овал 3 «Стратегический анализ маркетинговой среды») и построили маршрут движения от «пункта А» в «пункт В» (овал 4 «Политики по составляющим»). При составлении политик мы говорили, что фактически описываем, как будут меняться организационные составляющие при движении из «пункта А» в «пункт В». И мы использовали для этого цели – четкие, конкретные, измеримые, определенные во времени и т. п. Фактически эти цели (и мы с вами об этом тоже говорили) представляют собой цели большого проекта по перемещению из «пункта А» в «пункт В». Этот большой проект должен быть разложен на ряд стратегических проектов.

Проекты – это важно! На этапе реализации стратегии в компании должны быть инициированы серьезные стратегические проекты. И делаются они в основном в инновационной структуре («сети»). Соответственно, управляет ими совет по развитию.

Мы помним, что обязательным является составление политик для четырех функциональных составляющих: «Рынок/клиенты», «Технологии/продукт», «Сотрудники» и «Деньги». Крайне желательно составление политики по составляющей «Менеджмент». И проекты, скорее всего, должны появиться в этих составляющих. При этом окончательный выбор проектов, их приоритетность определяется советом по развитию.

О проектном управлении сказано и написано немало. Есть стандарты управления проектами, технологии и методики. Тем не менее хотел бы поделиться с вами ключевыми моментами,

выявленными во время практической работы по реализации стратегических проектов.

При работе с клиентами мне очень помогает так называемая луковичная модель проекта. Почему луковица? Проект можно сравнить с луковицей, содержащей много слоев. По мере продвижения проекта луковица становится все толще и толще. Модель помогает все время держать в поле зрения ключевые параметры проекта.



Каковы основные вызовы проектного управления?

- Недостаток правил, регламентов, процедур.
- Нечеткое распределение зон ответственности в рамках проекта, из-за чего возникают:
 - низкий уровень взаимодействия в рамках проекта;

- конфликты.
- Постановка нереалистичных планов – по ресурсам, времени, деньгам.
- Борьба за совместные ресурсы – например, один и тот же менеджер участвует в нескольких проектах.
- Неполная отчетность по проекту.
- Наличие информационных тромбов.
- Спешка!

Будьте готовы к сюрпризам! А еще лучше к ним подготовиться. На проект могут повлиять:

- Окружение, среда – внешняя и внутренняя. Поэтому надо спросить себя:
 - какие факторы влияют на проект?
 - как эти факторы влияют?
 - как учесть влияние этих факторов?
- Риски:
 - каких рисков можно ожидать?
 - с какой частотой?
 - каковы возможные последствия?
- Анализ того, к каким изменениям может привести реализация проекта:
 - анализ последствий;
 - анализ последствий последствий;
 - анализ последствий последствий последствий.

Очень важны графики проекта, планирование ресурсов. Все это должно быть задокументировано и доступно как участникам проекта, так и тем, кто так или иначе с этим проектом связан:

- План проекта – важнейший документ!
- Документация должна порождаться на всем протяжении проекта! Я обычно говорю, что все решения, действия в рамках проекта должны оставить след.

- По возможности придерживайтесь стандартов документации вашей компании.
- Пишите меморандумы и отчеты по ходу проекта.
- Собирайте всю информацию по администрированию проекта в единый файл проекта.

Особо хотелось бы остановиться на личности менеджера проекта (во временной проектной группе это лидер группы или ответственный). От него очень много зависит:

- его квалификация подвергается испытанию во время выполнения проекта (!);
- он должен быть в состоянии сочетать ресурсы проекта, время и людей на пути к достижению целей проекта;
- он обладает полномочиями, властью, экспертностью и информацией по проекту;
- он готов к сотрудничеству и общению;
- он ориентирован на результат (это не просто слова! Среди российских менеджеров много процессников).

Основные качества менеджера проекта:

- сильная, энергичная, но готовая к компромиссу личность – дипломатия и отстаивание своих интересов должны быть развитыми чертами характера;
- сообразительность в сочетании с независимым складом ума;
- доказанная компетентность по крайней мере в одной области, жизненно важной для проекта;
- понимание вопросов, выходящих за рамки его специальности, и способность видеть ситуацию в целом;
- сильная заинтересованность в проекте и стремление видеть его завершенным;
- способность направлять работу и давать поручения специалистам;
- деловая хватка и динамизм предпринимателя;

- энергия и находчивость.

В заключение данного раздела – несколько примеров стратегических проектов из реальной жизни.

- Выход на рынок СНГ.
- Развитие сети региональных подразделений компании в городах с численностью от одного миллиона.
- Создание института менеджеров по работе с клиентами.
- Создание механизма взаимодействия в рамках матричной структуры (вертикаль – бизнес-единицы, горизонталь – продуктовая линейка).
- Подготовка бюджета R&D на три года.
- Автоматизация рабочего места директора филиала.
- Вывод новых продуктов под брендом ZZ.
- Разработка корпоративных стандартов работы с клиентами.
- Создание системы грейдов для менеджеров.
- Создание локализации продукта XX для целевых сегментов в Латинской Америке.
- Создание склада в Майами для работы с клиентами в этом регионе.
- Организация подбора кандидатов для удаленных офисов на основе стандартов компании.
- Построение сети региональных партнеров для продажи продукта XX.
- Создание программы лояльности для клиентов.
- Внедрение системы бюджетирования.
- Покупка компании YY в Гонолулу.
- Лучшая служба технической поддержки в отрасли.
- Внедрение интегрированной информационной системы в компании.
- Строительство завода по производству ZZ в Кызыл-Орде.
- Создание системы взаимодействия с образовательными учреждениями по поиску и подготовке кандидатов.

- Программа обучения и развития менеджеров.

Ответственность/подотчетность

Это один из базовых вопросов управления. Система ответственности/подотчетности строится вслед за новой стратегией и новой структурой. Это один из важных шагов в процессе децентрализации организации, появления сильных бизнес-единиц и сильных, ответственных менеджеров во главе как бизнес-единиц, так и функциональных подразделений. Вы помните, мы упомянули ответственность/подотчетность в разделе формирования нового функционала менеджеров в процессе реализации стратегии. Оперативная структура управления, функционал менеджеров в рамках этой структуры и ответственность/подотчетность тесно связаны друг с другом.

Когда можно сказать, что менеджер является ответственным/подотчетным? Мы вводим четыре критерия, соответствующие четырем измерениям [ARCU]:

- А (делание, воплощение) – четкая зона ответственности, обязанности, задачи менеджера;
- R (регулирование) – менеджер обеспечен всеми необходимыми ресурсами для выполнения задач из своей зоны ответственности. Важно помнить, что здесь мы говорим обо всех ресурсах, включая, например, полномочия и управленческую квалификацию самого менеджера;
- С (креатив, созидание) – есть четкие измеримые цели деятельности менеджера или планируемый результат деятельности, желательно в SMART-терминах;
- U (объединение, люди) – какое менеджер получит вознаграждение в случае успешного выполнения своих задач. При всей моей нелюбви к негативным стимулам – возможно, санкции при невыполнении задач, обязанностей, функций.

Если у менеджера отсутствует хотя бы один из этих четырех элементов, его нельзя считать ответственным/подотчетным. Надеюсь, теперь вам станет понятной одна из причин, по которым не работают, например, KPI. Нет смысла вводить KPI в организации, где не построена система ответственности/подотчетности! Или по крайней мере не следует возводить их в культ. Иначе получится ситуация, на которую мне очень часто жалуются менеджеры: их KPI зависят от факторов, на которые они повлиять не могут.

Задача этого этапа трансформации (или реализации стратегии) – построение системы ответственности/подотчетности на всех уровнях менеджмента.

Вознаграждения

Система вознаграждений – один из самых тяжелых вопросов для менеджмента любой компании. Менеджеры строят изоощренные системы материальной мотивации, вводят сложные коэффициенты. Работает ли все это?!

Теперь вы видите, что только наличие в компании системы ответственности/подотчетности на всех уровнях менеджмента позволяет построить адекватную систему вознаграждений, поскольку у менеджеров появляются четкие зоны ответственности, подкрепленные необходимыми ресурсами, и измеримые показатели деятельности. И, что крайне важно, каждый менеджер влияет на свои показатели. А еще мы затронули тему разработки функционала менеджеров под новые стратегические цели; познакомились с методикой, позволяющей «раздать» стратегические цели на все уровни менеджмента в компании, подкрепив функционал четким пониманием «внутреннего продукта» каждого менеджера и связав это системой взаимных договоренностей менеджеров. Все эти элементы могут так или иначе учитываться в вашей новой системе мотивации.

А еще есть информационная система, которая позволяет все посчитать... Это то, что происходит в компании на стадии SeiJuku.

Следует отметить, что составляющая «Вознаграждения» в первую очередь касается системы вознаграждений руководителей бизнес-единиц и функциональных подразделений в децентрализованной компании. Однако это не значит, что надо обязательно дождаться фазы SeiJuku. Заниматься системой вознаграждений надо всегда! Обычно еще на этапе предварительной трансформации мы совершенствуем систему мотивации. При этом мы помним, что система вознаграждений на всех уровнях менеджмента, близкая к оптимальной, может быть построена только при наличии системы ответственности/подотчетности.

Информация

Любая неопределенность трактуется наихудшим для вас образом.

Тигран Арутюнян, абсолютный консультант

Есть два аспекта составляющей «Информация». Первый очевиден и касается дизайна новой информационной системы, поддерживающей новую стратегию. У нас новое видение бизнеса, новое видение структуры управления, мы строим систему ответственности/подотчетности на всех уровнях компании; соответственно, и новая информационная система должна соответствовать всем вышеперечисленным факторам. Это, кстати, одна из причин, почему IT-директор должен участвовать в разработке стратегии с самого начала работы с гексагоном.

Но есть еще один аспект. Он менее очевиден, чем первый (и, к счастью, не такой дорогостоящий). Речь идет об информировании менеджеров и сотрудников в рамках стратегического процесса. Это очень важный момент! Особенно в российской бизнес-культуре. Необходимо просто наводнить организацию информацией о происходящих изменениях! Известно, что шансы на реальные изменения в организации увеличиваются при наличии следующих условий:

- руководители организации формулируют убедительную причину изменений и сообщают о ней;
- руководители создают ясный, привлекательный образ будущего организации и доводят его до сотрудников;
- изменения направлены на достижение очевидных, осязаемых практических результатов, которые все могут увидеть, и позволяют

быстро продемонстрировать эти результаты;

- руководство наводняет организацию информацией о процессе изменений;

- изменениями руководит сильная, преданная делу команда топов, которая все время разговаривает с сотрудниками;

- каждый значимый сотрудник организации вовлекается в выработку и принятие решений.

Обычно я настаиваю на иницировании в рамках стратегического процесса проекта «Система информирования менеджеров и сотрудников».

Стратегический контроллинг

Suddenly everything sucks («Все пойдет не так, как надо»).

Народное наблюдение

КОНТРОЛЬ. 1. Проверка, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора 2. Лица, занимающиеся этим делом, контролеры.

Толковый словарь русского языка

Вот такое восприятие контроля. Надзор, проверки, злые контролеры, надсмотрщики... Примерно в той же ментальности осуществляется контроль во многих компаниях. Между тем с точки зрения управленческих функций контроль – это деятельность по обеспечению достижения организацией своих целей. Мы что-то спланировали, организовали, мотивировали сотрудников, выстроили коммуникации, приняли все необходимые решения... Контроль все равно необходим. Вот основные предпосылки:

- неопределенность – сложно на сто процентов спрогнозировать, как все пойдет;
- все пойдет не так, как надо, вплоть до возникновения кризисных ситуаций;
- у менеджеров/сотрудников могут возникнуть сложности в процессе выполнения заданий;
- необходимо поддерживать, обозначать прогресс проектов, выполнение управленческих решений и т. п.

Прошу обратить особое внимание на последний пункт. Это такое «закрепление успеха». Одна из функций контроля!

Давайте освежим в памяти основные элементы контроля:

1. Установление стандартов (стандарт – конкретная цель, прогресс в отношении которой поддается измерению):

– требования к целям: они должны быть целями! То есть как минимум SMART;

– сопоставление результатов.

2. Измерение результатов:

– определение масштаба допустимых отклонений;

– оценка информации о результатах;

– передача и распределение информации.

3. Возможные действия:

– ничего не предпринимать;

– устранить отклонения;

– пересмотреть стандарты.

Стратегический контроллинг – часть процесса реализации стратегии. В нашем гексагоне реализация выделена в овал 5. Наличие отдельного овала не означает, что фактическая реализация стратегии начинается лишь в этой точке. Точно так же это не означает, что мы достигли конца стратегического процесса. Процесс идет! А раз так, то необходимы инструменты контроля. В определенной степени контроль осуществляется в рамках обычного управления стратегическими проектами или организационными преобразованиями (мы их перечислили выше в этом разделе). При этом многие компании вводят систему, которая называется «стратегический контроллинг». Контроль – наверное, не самая приятная часть управления. Менеджеры с бóльшим желанием и энергией работают над стратегическими задачами и с гораздо меньшим энтузиазмом относятся к контролю. Однако

следует помнить (и напоминать менеджерам), что стратегический процесс теряет смысл без контроля выполнения.

Следует также помнить о том, что стратегический контроллинг – важный инструмент реализации стратегии для топ-менеджмента крупной, особенно децентрализованной корпорации. Компании проводят текущий контроль (например, ежемесячное сравнение фактических показателей с запланированными), но также, например, ежеквартально обсуждают проблемы, связанные с реализацией стратегии. В какой структуре это лучше всего делать? Надо ли создавать для этого структурное подразделение? Ответ – в инновационной структуре («сети»). И желательно по правилам сетевой структуры. Спокойно, снизу вверх. Хоть это и контроль!

И еще раз: информируйте, информируйте, информируйте! Открытый контроль стратегии имеет существенные преимущества:

- способствует большему реализму и ясности в стратегическом процессе, чем кулуарный подход;
- стимулирует установление большего количества целей, требующих действий и реакции менеджеров;
- создает бóльшую мотивацию для руководителей децентрализованных подразделений;
- позволяет топам в случае необходимости своевременно влиять на процесс; контроль стратегии целиком скорее вскроет недостатки, чем просто контроль бюджетов.

Полученные во время таких обсуждений результаты складываются затем в годовой обзор стратегии. Отсутствие подобной практики может привести к снижению уровня вовлеченности и ответственности менеджеров. Уходите от келейности! Тогда стратегия фактически становится «контрактом» ответственных менеджеров и топ-менеджмента.

По отношению к чему применяется стратегический контроль? В конечном счете он касается всего, что связано с долгосрочными целями компании. Если выполнение сильно отклоняется

от планирования, следует установить причину. Она может быть вызвана тем, что:

- изменился контекст бизнеса;
- произошли серьезные изменения в самой компании;
- планы были слишком амбициозными;
- управление было слабым.

Все случаи следует рассматривать как приобретение опыта. И ни в коем случае не превращать в поиск виновных (так часто бывает – срabатывает старый управленческий соблазн «поиска крайних»). Если изменился контекст, надо понять, что именно произошло, что мы упустили, как еще надо наблюдать за контекстом. Если поменялось что-то в компании, надо как минимум поставить всех в известность. Если планы были слишком амбициозными (или заниженными), в следующий раз вы будете лучше знать, как поступить. Ну и наконец, если управление оказалось слабым, покажите, как надо реализовать возможности менеджеров; это может послужить хорошим основанием для пересмотра системы отбора, обучения и вознаграждения менеджеров.

Итак, разработка стратегии без ее открытого контроля приводит к келейному подходу. Это бессмысленно! Контроль выполнения стратегии способствует процессу обучения/развития менеджеров. И помните критерии хорошего контроля:

- стратегическая направленность;
- ориентация на результаты;
- гибкость;
- простота;
- прозрачность (понятность).

Реализация стратегии в компании BCM Technologies

Наиболее существенным изменением в компании BSM Technologies в процессе реализации стратегии стало изменение структуры компании. Первый «заход» на изменение структуры был сделан еще на этапе разработки стратегического vision (часть «Я», составляющая «Задачи/структура»). Менеджмент компании увидел новую компоновку бизнес-единиц, в том числе одну новую бизнес-единицу. При этом на этапе работы над стратегическими ориентирами, анализом среды бизнеса и политиками фактических изменений в структуре не производилось. «Не будем торопиться, структура – это серьезно», – повторял Виктор Николаевич.

Сразу после согласования и утверждения политик для бизнес-единиц в компании был начат постепенный процесс модификации структуры под новую стратегию. Были определены зоны ответственности и полномочия руководителей бизнес-единиц. Они вместе с функциональными руководителями в процессе групповой работы определили и согласовали свой управленческий функционал. В компании утвердилось понятие «внутренний клиент» и осознание «внутреннего продукта» как результата труда каждого менеджера. Это был один из шагов к построению в компании системы ответственности/подотчетности. Был также создан совет директоров, в который вошли главы бизнес-единиц и функциональные руководители.

В BSM Technologies был запущен бюджетный процесс, основанный на политиках, в частности финансовых показателях. Новая бизнес-единица также получила свой бюджет.

Был дан старт стратегическим проектам – определены цели, участники; выделены ресурсы, включая бюджеты.

В рамках стратегического контроллинга был определен перечень мероприятий, которые менеджеры должны осуществлять еженедельно, ежемесячно и ежеквартально. Все

мероприятия были зафиксированы в стандартных операционных процедурах компании.

В свете расширения бизнеса компании было также принято решение всерьез пересмотреть информационную систему компании, в частности перевести все системы на единую платформу. Эту новость с особым энтузиазмом восприняли руководители удаленных офисов.

Одним из краеугольных камней реализации стратегии, с точки зрения Виктора Николаевича, должна была стать система обучения и развития менеджеров. Еще на этапе стратегического анализа были выявлены серьезные недостатки в составляющей «Сотрудники/HR». Система обучения и развития персонала была частью качественного усиления функции HR в BCM Technologies.

Рефлексия

В чем состоят задачи рефлексии в рамках стратегического процесса?

Как соотносятся рефлексия и стратегический контроллинг?

Каким образом проводится ревизия стратегии?

Рефлексия в рамках стратегического процесса

Благодаря рефлексии человек выделился из царства животных, смог сосредоточиться на себе самом и овладеть самим собой как предметом, а также получил возможность не просто познавать, но познавать самого себя.

***Тейяр де Шарден, французский
теолог и философ, один
из создателей теории ноосферы***

Рефлэксия (от латинского *reflexio* – обращение назад) – понятие, означающее процесс обращения человеком внимания на самого себя, анализ «продуктов» собственной активности, их переосмысление. Например, он может переосмысливать свои ценности, интересы, мотивы, механизмы восприятия и принятия решений, поведенческие шаблоны и т. д.

В обиходном смысле рефлексией называют взгляд на самого себя со стороны, самоанализ, например, собственных состояний, поступков и прошедших событий. Рефлексия может быть рассмотрена как разговор, своеобразный диалог с самим собой. Рефлексия также обычно рассматривается в связи со способностью человека к саморазвитию. При этом глубина рефлексии связана, в частности, с заинтересованностью человека в этом процессе, на что могут влиять степень его образованности, развитость моральных принципов, уровень самоконтроля и многое другое.

Вы, возможно, удивитесь, но известные многим стратегемы тоже основаны на рефлексии. Стратегема (древнегреческое Στρατήγημα – военная хитрость) – хитроумный план, оригинальный путь, алгоритм

по достижению военных, гражданских, политических, экономических или личных целей. Всем известен, например, трактат «Искусство войны» Сунь-Цзы, содержащий множество стратегем.

Каждая стратегема фактически строится на глубоком изучении ситуации. В основе стратегемы лежит многозвенная рефлексия, каждый шаг которой строится на оценке возможных последствий и возможных действий противника. Чем глубже способность автора стратегемы к рефлексии и чем больше его осведомленность о ситуации в целом, о возможных путях развития событий, о противнике, тем адекватнее будет действие созданной стратегемы (фактически – алгоритм действий).

Вам это ничего не напоминает? Ведь в рамках стратегического гексагона мы точно так же изучаем себя и окружение, анализируем свои шаги, их возможные последствия, шаги конкурентов и т. п. Чем качественнее и глубже будет такой анализ, тем лучше окажется наша стратегия. Тогда возникает вопрос: в чем же отличие рефлексии от, например, стратегического контроля? В рамках стратегического контроллинга (да и вообще всего стратегического процесса) мы точно так же анализируем текущую ситуацию, сравниваем «план с фактом» и в случае необходимости производим корректирующие воздействия.

Разница есть, и очень большая. Один из величайших оккультистов нашего времени Георгий Гурджиев говорил, что большинство людей всю свою жизнь просто спят. При этом они функционируют – работают, женятся, даже ставят перед собой какие-то задачи. Смысл рефлексии в том, чтобы хотя бы время от времени «просыпаться».

Представьте ситуацию. 31 декабря, примерно 23:50. Вы сидите за праздничным столом и по традиции подводите итоги уходящего года: что вам удалось сделать, чего не удалось. Возможно, вы строите планы на следующий год. Это внешняя сторона процесса. То, что на поверхности. На этом, в принципе, процесс можно закончить. Подвели итоги, поставили новые цели-задачи, выпили, закусили –

и вперед. Это примерно то, что мы называем «стратегическим контроллингом» (очень упрощенно).

Однако можно пойти глубже, задать себе еще вопросы. А почему я поставил перед собой именно такие цели? Благодаря чему мне удалось их достичь? Почему мне не удалось сделать что-то из запланированного? Может, просто потому, что эти цели «не мои»? Может, они мне не очень-то нужны? Кто я в этом процессе? Обратите внимание, в центре процесса – Личность, а не просто планы-проекты-достижения-успехи-неудачи и т. п. Мы размышляем о своих личностных качествах, талантах и умениях, ценностях, убеждениях... Это абсолютно лично окрашенный процесс! Соответственно, по форме проведения он также должен отличаться от просто подведения итогов или контроля.

В организации в качестве такой личности могут выступать:

- отдельный сотрудник/менеджер;
- группа менеджеров;
- организация в целом.

В рамках рефлексии мы отвечаем на уже привычные нам стратегические вопросы:

- Каков прогресс в деле достижения стратегических ориентиров (образ желаемого будущего, миссия, кредо)? Акцент при этом делается на заложенные в ориентирах качественные изменения.
- Каков прогресс в деле достижения количественных показателей, заложенных в стратегических ориентирах, а также политиках?
- Каков прогресс в деле достижения краткосрочных целей?

Рефлексия организации решает еще одну важную управленческую задачу – взгляд со стороны. Представьте, что возникли, как кажется, непреодолимые затруднения. Мы что-то запланировали, но осуществить не можем. Иначе говоря, замыслы не соответствуют практике. Отличный повод порефлексировать! В данном конкретном случае рефлексия станет выходом практики за пределы себя самой.

В овале 6 «Рефлексия» мы как будто выходим из повседневной практики стратегического процесса, смотрим на процесс, на самих себя в этом процессе как бы со стороны.

Таким образом, мы получаем адекватный обзор процесса стратегического развития. Вы помните, что на этапе стратегического контроллинга мы соотносим запланированные показатели с фактическими, ищем причины отклонений, планируем действия и т. п. Рефлексия привносит сюда очень важный акцент: а кто *мы* в этом процессе? И *какие* мы? И какими мы *хотим* быть? Помните, в элементе «ключевые компетенции» был вопрос: «Кто я? Что я умею?» Мы задаем себе новые вопросы, помогающие изучить нас самих в рамках процесса развития организации:

- Как мы взаимодействуем? Как работаем в командах? Как координируем профессиональные и личностные позиции?
- Как мы общаемся? Насколько зрелым является наше общение? Как мы воспринимаем друг друга? Интересны ли мы друг другу?
- Как мы учимся (познаем мир)? Как мы соотносим свои действия с познаниями о контексте и о самих себе как части контекста? Как мы используем получаемые в процессе развития своей компании знания (теории, концепции, инструменты)? Вырабатываем ли мы на этой основе свое собственное знание?
- Кто мы? Строим ли мы образ самих себя, своего «Я» в результате общения друг с другом и окружающей средой? Как меняется этот образ в процессе развития компании?

Рефлексия может касаться текущей ситуации либо быть направленной в прошлое или даже будущее. В рамках стратегического процесса нам понадобятся все три варианта рефлексии.

Думаю, излишне напоминать, что рефлексия должна проводиться в рамках инновационной структуры управления, без погон и галстуков. Галстуки давят, погоны прижимают к земле. А ведь

соблазн возникает! Проводить производственное совещание, напялив погоны, гораздо проще.

Обычно коллективная рефлексия организации происходит во время больших стратегических сессий. Начните хотя бы с них! Один раз в год, на годовой стратегической сессии. А еще вводите элементы рефлексии в работу совета по развитию и временных проектных групп, в обучение сотрудников. Вы увидите, что люди начнут меняться. А вместе с ними и организация.

Рефлексия поможет вам стать менее самоуверенными. Самоуверенность (не путать со здоровой уверенностью в себе) приводит к ошибочным стратегическим решениям. Вспомним некогда известную компанию Kodak, недавно объявившую о банкротстве. Обычно в таких случаях смотрят на финансовые показатели, а еще говорят о стратегиях, CEO и т. п. Но что реально стоит за этим банкротством? Если говорить совсем просто, Kodak упустила момент появления «цифровой реальности». Почему? Изучение кейса компании показывает, что причиной стало банальное самодовольство. Боссы игнорировали сигналы, которые могли бы поступить от менеджеров/сотрудников. Изначально Kodak была построена на культуре инноваций и изменений. Такая культура предполагает наличие страстных, увлеченных инноваторов, готовых к изменениям в окружающей среде. Именно эти люди толкают компании вперед. И один из способов избежать самодовольства – дать право голоса инноваторам и слушать их. По мере роста и успеха Kodak боссы все меньше и меньше прислушивались и самодовольство росло. Больше самодовольство – слушаем еще меньше. Такой вот порочный круг... Так случилось с Kodak, и так может случиться с любой компанией.

А еще групповая рефлексия поможет менеджерам убедиться, что ими управляют не биороботы или самодур, у которого в голове пляшет зайчик. Думаю, мотивационный аспект такого понимания сложно переоценить.

Рефлексия далеко не всегда гиперкомфортна. Вспомните высказывание Гурджиева: спать легче, чем бодрствовать! Что зачастую происходит на практике? Рефлексия организации подменяется в худшем случае банальными корпоративными пьянками, в лучшем – собраниями по подведению итогов деятельности с приглашением звезд эстрады. Непросто рефлексировать и индивидуумам. Это страшно! Поэтому возможности рефлексировать зачастую «забываются» алкоголем, бездумным сексом с кем попало, экстремальными видами спорта, блужданием по джунглям – кому что ближе.

Давайте вспомним нашу даму, которая использовала гексагон для устройства собственной жизни. Она рефлексировала все время! И это помогло ей найти свой путь. Или другой отличный пример – фильм «Мимино». Главный герой фильма мечтал, ставил амбициозные цели, шел к ним несмотря ни на что. Добился... И понял, что это не его цель! И хорошо еще, что он имел возможность «отмотать назад». А если нет?!

Так что рефлекслируйте на здоровье!

Рефлексия: вопросы

Давайте ответим вместе на ряд часто задаваемых вопросов, касающихся рефлексии и движения по гексагону. Я по возможности сохранил стилистику авторов вопросов.

- От чего зависит частота «прогона» по кругу всех этапов гексагона?

На практике большой годовой стратегической сессии бывает достаточно – при условии, что процесс работы со стратегическими проектами и контроллинг осуществляются непрерывно. При этом пересмотр стратегии может быть произведен в любое время, при возникновении существенных внешних или внутренних обстоятельств. Наличие в компании постоянного стратегического процесса позволяет быстрее увидеть подобные обстоятельства.

- Нужны ли корректировки стратегии, и если да, с какой периодичностью? Как часто необходимо проводить ревизию стратегических ориентиров и целей компании?

Так же, как и в предыдущем вопросе. Ориентиры, цели (как часть политик) – это элементы стратегии.

- Возникновение каких факторов однозначно требует пересмотра стратегии?

Сложно перечислить все конкретные обстоятельства. Как правило, это серьезные изменения во внешней среде. При этом любезно напоминаю, что внешняя среда – это не только микросреда (клиенты, поставщики, конкуренты), но и макросреда. Технологии, экономика... Практика показывает, что очень часто игнорирование факторов макросреды (например, новых технологий, которые пока не воспринимаются как возможность или угроза) может привести к упадку бизнеса. И мегатренды надо отслеживать.

То же касается внутренних факторов. Смена владельцев, изменения в топ-менеджменте, скорее всего, потребуют если не коренного пересмотра, то по крайней мере апгрейда стратегии; или хотя бы новые персонажи должны ознакомиться с действующей стратегией и принять ее.

- Какие реперные точки в эволюции компании указывают на необходимость пересмотра стратегии?

Я решил оставить этот вопрос, хотя он очень похож на предыдущий. Здесь речь идет о неких реперных точках. Для меня такой точкой может выступить переход с одной фазы жизненного цикла на другую. Тогда, особенно если мы находимся на пороге фазы Переход или уже в ней, стратегия просто необходима. Также пересмотр стратегии может быть инициирован процессом трансформации организации, когда мы делаем это осмысленно, с глубокой диагностикой и т. п.

- Возможно ли быстро менять стратегию в зависимости от рыночной ситуации?

Возможно, если мы научились менять ее медленно! Если мы не овладели инструментарием стратегического развития в спокойной, «нормальной» жизни, мы вряд ли сможем это сделать в условиях резких изменений на рынке, например кризисов.

- В какой момент необходимо признаться себе, что выбранная стратегия неверна?

Вопрос на многие миллионы долларов... Рефлексия поможет! Причем командная. Иногда основателям свойственна необоснованная настойчивость в достижении целей (часто ошибочных или просто деструктивных). Спокойная, безоценочная рефлексия поможет всем посмотреть на ситуацию взвешенно и в случае необходимости отказаться от ошибочной стратегии.

- Как избежать грубых ошибок и распознать губительную стратегию?

Далее в этой главе будет приведен список наиболее грубых ошибок при разработке стратегии. Уверен, он поможет вам.

- Как, не ввязываясь в бой, определить, что стратегия жизнеспособна?

Есть поговорка Let market decide («Пусть решает рынок»). Если вы готовили стратегию с учетом всех необходимых элементов, скорее всего, она будет жизнеспособной. Но в итоге все решат клиенты. И Божий промысел.

- Если в ходе осуществления стратегии возникает понимание, что конечная цель практически недостижима, что лучше: остановиться и полностью пересмотреть все свое планирование или продолжить путь и попытаться оказаться в итоге максимально близко к первоначальной цели? При этом понимая, что это или поздно, или совсем не там, куда надо идти!

Помните сказку «Бременские музыканты»? Это мой любимый кейс по стратегическому управлению. Ведь музыканты так и не попали в Бремен. Однако они двигались туда, а в итоге получили приемлемый для себя результат. И Колумб плыл в Индию, а не в Америку...

А вот если идти уже поздно, то зачем идти?

Стратегический процесс: грабли и как на них не наступить

Ниже приведены наиболее серьезные ошибки стратегического процесса. Я объединил их в пять больших групп: ошибки в философии (подходе); ошибки в работе с людьми; ошибки при создании продуктов стратегического процесса; ошибки, связанные со временем; ошибки в технологиях (процессе); ошибки, вызванные отсутствием рефлексии. Как обычно, здесь тоже нет железобетонных перегородок – ошибки взаимосвязаны.

Философия

Ошибка № 0. Отсутствует методология стратегического процесса

Я неслучайно присвоил номер «0» этой ошибке. Методология – это то, что лежит в основе любого успешного проекта. Если у вас нет четкой методики, что вы будете делать (каковы основные шаги процесса, какие продукты должны появиться), кто это будет делать (команда проекта), как (какие инструменты, технологии будут использованы, как будет выстроен процесс) и когда (этапы, сроки), – ждите беды! А еще надо ответить на важный вопрос – почему? Это обоснование проекта, включающее философию, подход.

Стратегический гексагон Тиграна Арутюняна возник как методология для менеджеров, занимающихся стратегическим развитием своих организаций.

Совет: используйте методологию!

Любую! Не обязательно гексагон! Просто примите для себя какую-либо методологию, которая вам близка, ответьте

на приведенные выше простые вопросы и пройдите ее целиком.

Ошибка № 1. Боязнь глубоких изменений

Некоторые менеджеры отказываются разрабатывать стратегии, которые могут привести к значительным организационным изменениям. Особенно это свойственно компаниям с многочисленными симптомами Старения. Да и личность основателя или CEO или предыдущий негативный опыт могут сыграть роль. Однако следует помнить: приведение компании в оптимальную «форму» чаще всего невозможно без глубоких преобразований, а стратегия является основой таких преобразований.

Совет: не бойтесь перемен!

Страхи перед глубокими организационными преобразованиями во многом навеяны профессорами бизнес-школ и горе-консультантами. Просто будьте честными с сотрудниками. Информировать их, объясняйте свою позицию, вовлекайте – и все получится!

Ошибка № 2. Нежелание пересматривать стратегию

Некоторые менеджеры считают, что их стратегические планы высечены в граните. Неважно, что происходит во внешнем мире; они упрямо настаивают, что надо придерживаться своих стратегий. К несчастью или к счастью, мир – все чаще и чаще – характеризуется глубокими и быстрыми изменениями. Поэтому нежелание менять стратегические планы может стать причиной катастрофы.

Совет: не ленитесь пересматривать стратегию!

Будем честны! При реализации стратегии, естественно, возникнут проблемы и вопросы. У всех возникают! Главное – не прятать голову под крыло. Вы помните, в гексагоне есть «обратные» стрелки. В любой момент, с любого овала может быть возврат назад при наличии необходимости. Мы говорили и будем говорить об этом не раз: меняется среда, меняется сама организация. Да и процесс реализации полон сюрпризов. Невозможно предусмотреть всё! Распределение ресурсов, зоны ответственности, ответственные лица – это только часть решений, и они не могут быть полностью спланированы, пока не начнется реализация. Так что настройка по ходу реализации есть всегда. На то есть стратегический контроллинг. А дальше ваше решение: корректируем графики, корректируем проекты, корректируем политики, корректируем стратегические ориентиры.

Ошибка № 3. Слишком частая смена стратегических приоритетов

Не менее опасна слишком частая смена стратегических приоритетов. Это особенно свойственно молодым компаниям, находящимся в фазе Расширение. Такие изменения вызывают у менеджеров и сотрудников ощущение шараханья, фрустрацию, потерю веры в стратегический процесс.

Совет: меняйте стратегию, только когда это действительно необходимо!

Совет основателям: если вы не в силах следовать стратегии, которую сами же разработали, если ваша стратегия круто

меняется при появлении каждой новой идеи, лучше ее не разрабатывать вообще! Объясните менеджерам и сотрудникам свою позицию, они поймут. Расскажите про фазы жизненных циклов, объясните, в какой фазе находитесь, обоснуйте свое поведение. Это честно!

При этом, как вы понимаете, слова «децентрализация», «бизнес-единица», «бюджет», KPI и подобные надо выкинуть из лексикона фирмы и забыть как страшный сон.

Ошибка № 4. Держать стратегию в секрете

Некоторые компании предпочитают засекречивать стратегические планы и давать к ним доступ лишь «избранным» топ-менеджерам. А потом удивляются, почему стратегии не внедряются. А как менеджеры могут внедрить то, чего они не знают? Можно, конечно, превратить стратегические планы в обычные инструкции и спускать их менеджерам. Но тогда не надейтесь на вовлеченность, мотивацию и энтузиазм.

Совет: сообщайте о вашей стратегии!

После того как стратегия разработана, пусть о ней узнают сотрудники. В конце концов, именно им ее внедрять. И помните: одного раза недостаточно! Рассказывайте снова и снова!

Люди

Ошибка № 5. Назначать членов стратегической команды без учета решаемых задач

Часто в организациях не уделяют подбору команд достаточно внимания. В команду просто выбирают несколько топ-менеджеров, не задумываясь об их потенциальном вкладе в жизнеспособную стратегию. Также руководство не задумывается, сможет ли участник команды в дальнейшем осуществить успешное внедрение стратегии, которая появится «на выходе» командной работы. Между тем стратегическая команда должна быть жизнеспособной: обладать полномочиями, властью, экспертностью и информацией по тем или иным элементам разрабатываемой стратегии.

Совет: тщательно отбирайте членов своей стратегической команды!

Критерии отбора в команду вам уже известны. Команда должна иметь полномочия, власть, информацию и экспертность по рассматриваемому вопросу. Поэтому включайте тех, от кого будет польза. И тех, от кого будет зависеть успешное внедрение стратегии. Так что не забывайте о неформальных лидерах!

Ошибка № 6. Игнорировать менеджеров и сотрудников

Этот пункт является продолжением следующего. Некоторые менеджеры даже не думают о том, чтобы прибегнуть к помощи сотрудников или менеджеров низового уровня. Да даже менеджеров среднего звена не считают за людей. Это гарантия того, что организация лишится ценной входной информации. Ведь низовой уровень – это датчики, рецепторы рынка. Кроме того, теряется отличная возможность мотивации на реализацию стратегии.

Совет: вовлекайте сотрудников со всех уровней управления!

Попросите их о помощи. Пусть они участвуют в подготовке стратегических сессий, в работе временных проектных групп; пусть поднимают вопросы, которые потом будут обсуждаться на стратегических сессиях. И в качестве обратной связи обязательно информируйте их о том, что происходило на этих сессиях. Помните: вопрос предполагает обратную связь. Если вы про это забудете, сотрудники будут чувствовать себя обманутыми.

Ошибка № 7. Не обучать участников команды

Вы удивитесь, но некоторые команды входят в стратегические сессии «на холодную», без обучения (предварительного или хотя бы по ходу) процессу, в который они окупятся. Это серьезная ошибка! Во-первых, из-за такого подхода возникает недостаток понимания, который серьезно влияет на производительность и результат. Стратегии, планы на выходе получаются ущербными. Во-вторых, отсутствие обучения лишает возможности создать приверженность и энтузиазм среди членов команды. Людей надо обучать! Хотя бы тем инструментам стратегического процесса, которые будут использоваться.

Совет: обучайте своих менеджеров стратегическому процессу!

Убедитесь, что они понимают определение и важность терминов «контекст», «образ желаемого будущего», «миссия», «цели»... И что осознают свою важную роль в разработке и реализации стратегии.

Обучение – важный элемент среды/культуры в организации. Проводя обучение, вы прививаете «стратегичную» культуру. А сами вы учитесь больше ориентироваться на сотрудников. Проводить стратегический процесс в такой среде гораздо проще.

Ошибка № 8. Отсутствие энтузиазма у топов

Каков топ, таков и приход... Сотрудники и менеджеры ориентируются на топ-менеджеров. И они очень хорошо чувствуют фальшь. Они видят, когда слова расходятся с настроением и с делом.

Сотрудники чувствуют, когда могут смело высказываться, выдвигать инициативы или предлагать альтернативы. Выполнение стратегических планов может потребовать от лидеров управлять скорее через вовлеченность и энтузиазм, нежели через контроль – исполнение. Желание топов использовать исключительно полномочия и власть может привести к пассивному сопротивлению или открытому бунту.

Совет: обеспечьте полную и безоговорочную поддержку топов!

Ключевая роль топов – транслировать стратегические ориентиры и вести работу по реализации стратегии. Мой опыт показывает, что вовлечение управленческих команд со всех уровней помогает построить разделяемый vision и усилить персональную мотивацию на реализацию стратегических планов. Успешные лидеры часто увлекают команды, открыто отмечают маленькие и большие победы, например когда пройдена та или иная фаза проекта. Вовлеченность топов дает всем в организации ощущение общей направленности (у нас это часто называют «общий вектор»): люди знают, куда компания движется. Топы дают всем ролевую модель стратегических изменений и тем самым меняют организацию. Именно топы являются носителями важной информации. Все это помогает уйти от подхода «опять наверху придумали какую-то фигню». Вместо этого сотрудники говорят: «Мы придумали это сами!»

Продукты

Ошибка № 9. Недостаточный сбор информации для стратегических сессий

Иногда команды собираются для разработки стратегических планов без информации, необходимой для стратегического мышления. Естественно, продукты стратегического процесса получаются дефектными.

Совет: собирайте релевантную и практически применимую информацию до стратегических сессий!

Побудите вашу команду думать над вопросами, которые будут обсуждаться на предстоящих стратегических сессиях, и определите информацию, которую они должны собрать и принести с собой на стратегическую сессию. Перед сессией эту информацию надо распространить среди участников вашей управленческой команды.

Ошибка № 10. Не выполнять «домашние задания»

Сюда же относится невыполнение «домашних заданий», иначе говоря, самостоятельной работы участниками в индивидуальном формате или формате мини-групп между большими стратегическими сессиями. Если руководство компаний не ведет этот процесс, сотрудники расслабляются и стратегический процесс девальвируется. Это сигнал всем, что мы занимаемся чем-то несерьезным.

Совет: работайте между сессиями!

Моя практика показала окончательно и бесповоротно: когда менеджеры и сотрудники делают что-то между сессиями, семинарами, учебными курсами, качество продукта и результаты, отдача от процесса резко возрастают.

Ошибка № 11. Не связывать стратегические планы с бюджетами

Хотите верьте, хотите нет, но некоторые компании не выделяют ресурсы под свои стратегии. Они просто предполагают, что деньги, люди, оборудование появятся или будут доступны автоматически. Чаще всего такое предположение ведет к разочарованиям.

Совет: привяжите свою стратегию к бюджетному процессу!

В рамках вашего плана действий оцените ресурсы, необходимые для реализации всех шагов. Эти ресурсы включают людей, деньги, оборудование, сооружения... Такая оценка помогает бюджетному процессу. Тогда больше шансов, что ваш бюджетный процесс будет следовать за вашей стратегией и планом действий.

Время

Ошибка № 12. Игнорировать сезонный фактор

В компаниях часто считают, что любое время года хорошо для разработки стратегии. Это не так. Каждая компания в течение года проходит определенные периоды. Стратегический процесс должен быть согласован с такими периодами, например с бюджетным процессом. Так, планирование, не синхронизированное с бюджетным процессом, приведет к тому, что вы будете планировать стратегию текущего или даже следующего года, опираясь на прошлогодние ресурсы.

Совет: учитывайте сезонные и подобные факторы!

Безусловно, стратегический процесс следует выстраивать с учетом сезонных мероприятий или других событий, требующих больших управленческих ресурсов. Надо учитывать периоды отпусков, праздники и т. п. Но не увлекайтесь! Праздников и выходных в нашей стране много. Так что есть вероятность не начать никогда (или отложить навсегда). А время идет! И мир вокруг меняется. Конкуренты вводят новые продукты, технологии меняются, клиенты хотят чего-то нового... Любая стратегия имеет ограниченный срок действия.

Ошибка № 13. Не уделять достаточно времени стратегическому процессу

Некоторые управленческие команды хотят пройти через процесс планирования с космической скоростью. Здесь срабатывает стереотип «давайте теперь вернемся к повседневной работе». Поэтому менеджеры стремятся быстро пройти через все шаги. Результат – отсутствие стратегического модуса, мышления и чахлый продукт на выходе.

Совет: уделяйте достаточно времени стратегическим сессиям!

Стратегическое мышление подразумевает вдумчивые дискуссии. А на это нужно время. Кто спешит, тот получит план низкого качества.

Процесс, технологии

Ошибка № 14. Относиться к стратегии как к разовому событию

Даже руководители, ни разу не проводившие никаких стратегических сессий, скажут вам примерно следующее: «Я слышал, что стратегические сессии лучше проводить на выезде». Отлично! Значит, существует понимание того, что под стратегический процесс надо выделять временные, управленческие и прочие ресурсы. Однако затем срабатывает стереотип «есть стратегия, а есть реальная жизнь». Типа «поиграли, и хватит». Естественно, компании терпят неудачу в интеграции стратегических разработок в каждодневную деятельность.

Совет: помните, что стратегическое планирование – больше чем событие: это процесс!

Когда вы разработали план, работа только начинается. Реализация – вот на что вы потратите огромное количество времени и ресурсов. Убедитесь, что сами относитесь к реализации серьезно. Интегрируйте свой план в каждодневные операции!

Ошибка № 15. Нарушать правила групповой работы

Выше мы говорили о принципах групповой работы и причинах ее неудач. Следует помнить, что нарушение хотя бы одного из принципов приведет к неудачам. Это как в старом анекдоте, когда одна бригада выкапывает траншею, а другая закапывает сразу следом за первой, поскольку не пришла третья бригада, которая кладет кабель. Так вот, нарушение любого из принципов – это «отсутствующая бригада».

Совет: следуйте принципам групповой работы!

Есть хорошая поговорка: «Правила написаны кровью». Я понимаю это так: правила очень важны. Кто-то, возможно, пролил свой пот, а может, слезы и кровь, получил горький опыт, и этот опыт послужил основой для правил. Просто помните про бригаду кабелеукладчиков.

Ошибка № 16. Проводить стратегические сессии в офисе

Какая разница? – спросите вы. Огромная! Офис – это другая энергетика. Вас постоянно прерывают, отвлекают, вы ощущаете

рутинность происходящего. Все это разрушительно для концентрации внимания и креатива участников. В результате страдают и сам процесс дискуссий, и качество продукта таких сессий.

Совет: проводите стратегические сессии вне офиса!

Не разрешайте прерывать себя, избегайте отвлекающих факторов, возникающих при работе в офисе. Не становитесь их жертвой! Когда речь идет о больших стратегических сессиях – выезжайте из офиса. И из города...

Ошибка № 17. Перекрывать нормальные коммуникации

К сожалению, некоторые менеджеры «глушат» мнения участников команды, которые отличаются от их собственного мнения. Результат очевиден: потеря ценных входных данных плюс урон объединению, вовлеченности, мотивации менеджеров – участников сессий.

Совет: поощряйте открытые коммуникации!

Если вы босс, вам суждено играть самую сложную роль в процессе. Потому что вы ходите по лезвию ножа: либо вы участник группы, либо руководитель с полномочиями и властью. Как босс вы должны быть лидером, ваш голос будет восприниматься остальными как самый громкий. Так что приглушите его немного и дайте высказываться остальным.

Ошибка № 18. Положить стратегию на полку

Некоторые менеджеры воздерживаются от определения конкретных шагов, детализирующих стратегию. И они не проводят периодических ревю, «чекапов». Они предполагают, что, раз стратегия разработана, она просто «произойдет» почти автоматически. Никогда! Как сказал Питер Друкер, «ничего не происходит до тех пор, пока мы не преобразуем стратегию в работу».

Совет: отслеживайте актуальность своего плана!

Пусть ваши сотрудники выработают конкретные шаги по реализации стратегии. Мониторьте прогресс этих шагов на периодических встречах, показывайте связь стратегии с индивидуальным функционалом и заданиями. Помните: одно дело разработать стратегию и другое – внедрить. Это настоящая работа! Ею надо управлять по-настоящему.

Ошибка № 19. Проводить большие стратегические сессии самостоятельно

Зачастую руководители компаний пытаются проводить большие сессии самостоятельно, тем самым совмещая функции активного участника и лидера группы с функцией ведущего. Это ошибка! Причин тому множество, это тема отдельного серьезного разговора. Приведу две основные. Во-первых, есть опасность потерять методологию, о которой мы говорили в самом начале темы. Во-вторых, очень сложно, практически невозможно и вести процесс, и активно участвовать в содержании сессии (участвовать в дискуссиях, создании продуктов сессии и т. п.). Да и искусство модерации, фасилитации, ведения процесса – это, как оказалось, сложный и серьезный навык.

Совет: вы сами поймете, что делать!

Оставляю данный совет на ваше усмотрение.

Рефлексия

Ошибка № 20. Отсутствие рефлексии

Мы уделили серьезное внимание рассмотрению роли и процесса рефлексии в стратегическом развитии организации. Отсутствие рефлексии убьет командный дух, сделает процесс сухим, казенным и формальным, резко снизит мотивацию и вовлеченность всех участников.

Совет: рефлекслируйте!

Рефлекслируйте сами! Приучайте к этому своих менеджеров и сотрудников! Научатся не сразу. Но эффект почувствуете!

И помните: это нельзя купить ни за какие деньги.

Эпилог

Он не заслужил света, он заслужил покой.

Михаил Булгаков. Мастер и Маргарита

На закате солнца, высоко над городом, на каменной террасе одного из самых красивых зданий в Москве, здания, построенного около двухсот лет назад, находились двое: Скрябин и Морозов. Они не были видны снизу, с улицы, так как их закрывала от ненужных взоров балюстрада с гипсовыми вазами и цветами. Но им город был виден почти до самых краев.

Этой встрече предшествовали весьма интересные события. Накануне Скрябин работал допоздна дома в своем кабинете. Потом как обычно пошел пожелать спокойной ночи своим борзым.

Передвинув ползунок на фирменном календаре VCM Technologies, Скрябин напрягся...

– Ба, – воскликнул он, – завтра же ровно два года той исторической встрече на Патриарших прудах! Надо бы отметить. Сейчас уже поздно звонить... Ладно, позвоню завтра.

Снились же Виктору Николаевичу весьма интересные вещи. Снился ему залитый лунным светом каменистый склон. Луна ярко заливала площадку, и вскоре Скрябин разглядел кресло и в нем белую фигуру сидящего человека. Возможно, что этот сидящий был слишком погружен в размышление. Луна светила лучше, чем самый хороший фонарь, и Скрябин видел, как сидящий смотрит на луну. Теперь уж Скрябин видел, что рядом с тяжелым каменным креслом, на котором блестят от луны какие-то искры, лежит темная, громадная остроухая собака и так же, как ее хозяин, беспокойно глядит на луну.

У ног сидящего валяются черепки разбитого кувшина и простирается невысыхающая черно-красная лужа. Сидящий что-то говорил собаке.

«Что он говорит?» – подумал Виктор Николаевич.

– Он говорит, – раздался из ниоткуда голос Консультанта, – одно и то же; он говорит, что и при луне ему нет покоя и что у него плохая должность. Так говорит он всегда, когда не спит, а когда спит, то видит одно и то же – лунную дорогу, и хочет пойти по ней. И поговорить с человеком, с которым расстался много лет назад. Но, увы, на эту дорогу ему выйти почему-то не удастся и к нему никто не приходит. Тогда, что же поделаешь, приходится разговаривать ему с самим собою.

– Мне туда, к нему? – спросил Скрябин, боясь повернуться.

– Нет, – ответил Консультант, – зачем же гнаться по следам того, что уже сделано!

– Так, значит, туда? – Скрябин все-таки повернулся и указал назад, туда, где сооткался в тьму покинутый город с монастырскими пряничными башнями, с разбитым вдребезги солнцем в стекле.

– Тоже нет, Виктор Николаевич, – голос Консультанта сгустился и потек над скалами. – Оставим их вдвоем, не будем им мешать. И может быть, до чего-нибудь они договорятся...

Рано утром Скрябин, едва проснувшись, набрал Вадима.

– Вадим, привет. Что у тебя на сегодня?

– Да ничего серьезного. А что?

– Ты помнишь, что сегодня два года той встрече на Патриарших?

– Да, – немного задумчиво ответил Вадим. – Предлагаете встретиться?

– Почему бы и нет? Давай, звони нашему Профессору. Хотя сегодня выходной и наверняка он опять ведет семинар... Все равно, позвони.

Через несколько минут мобильный Скрябина завибрировал. На экране высветился номер Вадима.

– Ну что, Виктор Николаевич, вы удивитесь, но он не на семинаре, свободен и готов встретиться. Можем собраться около 17:00

на нашем обычном месте.

– Договорились. Давай, до встречи!

Вот так и оказались Скрябин и Вадим на террасе старинного здания. Они приехали раньше времени и, как водится, заговорили о работе. Обсуждали увлеченно, эмоционально. В какой-то момент что-то заставило одного из них отвлечься от разговора и обратить свое внимание на круглую башню, которая была у него за спиной. Из стены ее вышел Консультант. Одет он был как и во время первой встречи, но футболка была уже с другим изображением тигра.

Консультант присоединился к бизнесменам, и разговор был продолжен. Вспомнили и первую встречу на Патриарших, и то, что было сделано в компании за эти два года. Говорили о стратегии компании, об успехах и о том, как остро встал вопрос об обучении и развитии менеджеров. Обсудили и реализацию стратегических проектов.

– Я прочел отчеты ваших менеджеров по стратегическому процессу, – говорил Консультант. – Впечатляет! Коллеги здорово выросли. Но про стратегию могу сказать – работа с ней не окончена.

– А что будет дальше? – поинтересовался Вадим. – Хотя, думаю, сам знаю.

– Конечно, знаете, – подхватил Консультант. – Мы ведь сделали только первые шаги. Да, у нас есть стратегия. Да, она внедряется. Да, структура и процессы компании серьезно изменены под новую стратегию. Мы начали реализовывать стратегические проекты. Дальше все как учили – вперед к Seijuku! Вы ведь хотите стать великой компанией, я помню – это слова ваших же менеджеров. Уровень задач вырос, зоны ответственности расширились. Так что надо думать о серьезной программе обучения и развития.

– Да, Профессор, озадачили вы нас, – нарушил молчание Скрябин. – Столько всего сделано, а оказывается, мы только начали... А ведь так

все было хорошо! Тихо, спокойно... Никаких тебе диагностик, проектных групп, стратегии...

– Конечно, – с улыбкой произнес Консультант. – И не было бы первого места в отрасли, роста бизнеса в два раза... А номером один, возможно, сейчас была бы та «Аннушка LTD».

– Да это понятно, – проговорил Вадим. – Мы ведь с чего начинали? Диагностика предварительная, а потом и глубокая трансформация, и стратегия – как основа трансформации компании. Просто не ожидали такого масштаба. А еще было ощущение, что такая напряженная работа будет только на период выработки и реализации стратегии. А получилось – навсегда.

– Да, непросто все это, – согласился Консультант. – Вы же сами любите говорить о турбулентности среды, учите своих менеджеров, что останавливаться нельзя. Это наш с вами осознанный выбор. Мне нравится высказывание Билла Гейтса: «Если бы я знал, где находится финиш, думаете, я уже не достиг бы его много лет назад?»

Собеседники опять замолчали. Консультант продолжил.

– Сейчас придет гроза, – задумчиво сказал он. – Думаю, она будет хорошей вехой в том, что мы с вами сделали. И потом – снова в путь.

Гроза, о которой говорил Консультант, уже скапливалась на горизонте. Черная туча поднялась на западе и до половины отрезала солнце. Потом она накрыла его целиком. На террасе посвежело. Через некоторое время стало темно.

Эта тьма, пришедшая с запада, накрыла громадный город. Исчезли мосты, дворцы. Все пропало, как будто этого никогда не было на свете. Через все небо пробежала одна огненная нитка. Потом город потряс удар. Он повторился, и началась гроза.

Об авторе



Тигран Арутюнян (www.tigran-ka.ru, www.facebook.com/TigranKa) – консультант, преподаватель, бизнес-тренер, executive-коуч с многолетним опытом. Работает с ведущими российскими компаниями разного масштаба из разных отраслей и разных регионов.

Консультирует по вопросам организационного развития и управления изменениями, стратегического развития, оптимальных структур управления, организации процессов и проектов, трансформации компаний в «пик формы». Проводит авторские семинары, тренинги и учебные курсы на темы: менеджмент, развитие лидеров, клиентная ориентация и эффективные продажи, организация процессов и проектов. Проводит Executive Coaching для основателей и топ-менеджеров компаний.

Тигран Арутюнян – один из ведущих преподавателей программы Executive MBA в Институте бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и госслужбы при Президенте Российской Федерации. Является научным руководителем программ специализаций MBA и Executive MBA.

С 2009 года Тигран Арутюнян представляет в России и СНГ интересы международной консалтинговой компании IIOSS (штаб-квартира в Токио). Является эксклюзивным представителем, ответственным за локализацию продуктов IIOSS, а также за построение сети сертифицированных практиков IIOSS.

Деятельность в качестве консультанта Тигран начал еще в 1997 году с работы в проектах и программах технической помощи России (TASIC, Transform и т. п.) в качестве проджект-менеджера и эксперта. Получил опыт и профессиональную переподготовку в инновационном бизнесе, трансфере технологий, муниципальном управлении (стратегическое планирование, поддержка предпринимательства на муниципальном уровне, работа с инвесторами).

С 1999 года Тигран Арутюнян начал работать как бизнес-консультант. Успех Тиграна на этом поприще предопределялся в том

числе его собственным предпринимательским и управленческим опытом, а также постоянной работой над собой. За время работы в качестве консультанта и преподавателя Тигран Арутюнян прошел ряд серьезных стажировок, курсов повышения квалификации и сертификационных программ: методология IIOSS (сертифицированный практик, полная лицензия); методология И. Адизеса (преподаватель и консультант); бизнес-школа Гарвард (коллоквиум по обучению, фокусированному на слушателях, – Harvard CPCL); Международная академия профессоров менеджмента – IMTA (развитие учебных программ, подготовка учебных курсов); Школа консультантов по управлению АНХ при Правительстве РФ.

Тигран Арутюнян

ЧТО ВАМ ДЕЛАТЬ СО СТРАТЕГИЕЙ?



Руководство
по стратегическому
развитию компании

Примечания

1

От англ. KPI, Key Performance Indicators – ключевые показатели деятельности.

[Вернуться](#)

2

Издана на русском языке: Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2002. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

3

Издана на русском языке: Нейсбит Т. Мегатренды. М.: АСТ, 2003. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)