

Марина Корсакова

Стратегия в коробке



- провести классную стратсессию
- реализовать умную стратегию
- победить в конкурентной борьбе

Марина Корсакова
Стратегия в коробке

«Издательские решения»

Корсакова М. М.

Стратегия в коробке / М. М. Корсакова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-504055-8

Марина Корсакова — преподаватель программы МВА, автор и ведущий тренер курсов по стратегическому развитию и управлению изменениями. Эта книга — вместительная «коробка» со всем, что необходимо менеджеру по вопросам бизнес-стратегии. Первая часть книги — обзор важнейших вех в развитии стратегической мысли в XX и XXI веках. Практические инструменты для проведения стратегической сессии во второй главе: всё, чтобы ваша новая стратегия оказалась внедрена и привела бы вас к победе!

ISBN 978-5-00-504055-8

© Корсакова М. М.
© Издательские решения

Содержание

От автора	6
Как работать с книгой	7
Часть 1. Что такое стратегия	8
1. Зачем нужна стратегия?	8
2. Эволюция современной стратегической мысли: ключевые концепции	12
Двадцатый век	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Стратегия в коробке

Марина Корсакова

Корректор Екатерина Федорова

© Марина Корсакова, 2019

ISBN 978-5-0050-4055-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

Дорогие друзья! Эту книгу я написала для действующих руководителей: генеральных директоров, управляющих и операционных директоров, директоров по развитию, маркетингу, HR и корпоративным коммуникациям. Не для бизнес-консультантов и тренеров, хотя полагаю, что и тренеры найдут в ней много полезного :)

Но, видите ли, я искренне верю в то, что стратегическая сессия не покупается «под ключ» у внешнего провайдера, а «шьётся» по меркам каждой конкретной компании, иногда вместе с консультантами, но не это главное.

Я считаю, что современный руководитель в первую очередь не «контролер» или «надзиратель», а *архитектор деловой стратегии и тактики*, библиотеки смыслов, убеждений и поведенческих паттернов; *дизайнер системы формальных и неформальных институтов*. И я знаю, что это одна из самых прогрессивных современных точек зрения на организационное развитие.

Поэтому эта книга – для менеджеров: надеюсь, она поможет им такими руководителями стать.

А еще подскажет, как правильно организовать подготовку к стратегической сессии, корректно поставить задачу, точно оценить провайдера; интегрировать стратсессию в единое управленческое пространство и, возможно, в один прекрасный день написать логичную структуру, точно попадающую в «болевы точки» компании, и провести отличную стратегическую сессию самостоятельно.

Как писал Генри Минцберг (профессор менеджмента, автор множества бизнес-бестселлеров, в частности, книги «Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента»): «...консультант вряд ли заработает на масле к хлебу, если будет честно говорить клиентам «Для нас разработка *вашей* стратегии – очень сложная задача. Именно *вы* должны осознать, в чём заключаются отличительные компетенции вашей компании. Вам необходимо вникать во все детали; приобретать опыт; привлекать к сотрудничеству специалистов в разных областях. Только так постепенно *вы* разработаете эффективную стратегию. Никто не сможет сделать этого за вас...»».

Ну, что же, попробую обойтись без масла :) С другой стороны, нам всем будет только лучше, если в стране появится больше стратегически сознательных компаний, готовых закупать извне экспертизу и инструменты, *но выращивающих системный взгляд на управление внутри самих себя*.

Как работать с книгой

Эта книга довольно полезна, если вы, руководитель бизнеса, прочтёте её за столом или в дороге.

Но ещё полезнее эта книга станет, если её прочтёте ВСЕ ВЫ: собственник компании, генеральный или исполнительный директор, директор по маркетингу, руководитель производства, HR Business Partner, руководитель корпоративного обучения, потому что стратегическое творчество – всегда совместное.

Вы *вместе* будете моделировать и созидать свое будущее. Начните с того, что договоритесь об основных понятиях – создайте, как теперь говорят, «единое информационное поле». Прочитайте книгу и обсудите. Это будет первый шаг к тому, чтобы стать единой, хорошо интегрированной стратегической командой.

Попробуйте ответить на следующие вопросы:

1. Каким было моё представление о деловой стратегии до этой книги? Что изменилось?
2. Какие идеи из главы «Эволюция стратегической мысли: ключевые концепции» показались мне самыми современными и полезными, актуальными для нас?
3. Какие инструменты из главы «Toolbox» я назову самыми многообещающими для нас, диагностически точными?
4. Какие проблемы во время организации и проведения стратсессии кажутся мне наиболее вероятными?
5. Какие проблемы, на мой взгляд, появятся, когда мы начнем реализовать выработанную стратегию, претворять ее в жизнь?

Пользуясь материалами из части 1, вы сумеете понять, что такое стратегия, какие направления развития стратегической мысли вам наиболее близки и какие инструменты кажутся вам наиболее применимыми. Пользуясь материалами из части 2, вы сможете самостоятельно создать план стратегической сессии и её провести, или произвести квалифицированную закупку. ...Бизнес-консультанты дороги и, положа руку на сердце, не так уж много знают о вашей компании. Часто консультанты оказываются недостаточно гибкими и стараются провести стратегический процесс «правильно», «по книжке», в то время как вам нужно совсем другое. Иногда они находятся в плену своих собственных вкусов и ценностей. Будет лучше, если вы, главные эксперты и капитаны своего бизнеса, *уже обладая* глубочайшим его знанием, немного подтянете навыки организации и фасилитации. А моя книга вам в этом поможет.

Часть 1. Что такое стратегия

1. Зачем нужна стратегия?

«Стратегия – это искусство планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах», – написано в словаре Ожегова¹. (В середине двадцатого века люди ещё имели иллюзии о своих прогностических способностях :)

«Стратегия – это ученье о лучшем расположении и употреблении всех военных сил и средств», – считал Владимир Иванович Даль². Что ж, действительно, употребить имеющиеся средства наилучшим образом – означает «быть эффективным».

«Военный фокус» продолжает Ушаков³: «Стратегия – это искусство руководить действиями какого-нибудь коллектива для достижения общих, главных целей в его борьбе с противником».

Про противника – это правильно. В каждый момент времени у каждой компании много противников: непредсказуемая внешняя среда, хитрые конкуренты, корыстные клиенты, правильные и далеко идущие прогнозы о поведении которых призывал делать Ожегов :)

Перейдём к определению гуру менеджмента, Питер Друкера⁴: «Стратегия – это теория бизнеса организации». Хорошее определение, только немного общее: не хватает конкретики. Чуть практичнее формулирует Игорь Ансофф⁵: «Стратегия – это набор правил для принятия решений, которым фирма руководствуется в своей деятельности».

А Ричард Румельт, автор бестселлера «Хорошая стратегия, плохая стратегия», призывает нас не путать «стратегию» с «постановкой целей»: «...Стратегия определяет, каким образом организация будет двигаться вперед. Выработать стратегию – значит четко продумать, как будут воплощаться в жизнь ключевые интересы компании. Конечно, руководитель может ставить цели, а поиск способов их достижения поручать кому-либо другому. К разработке стратегии данный подход не имеет никакого отношения. Допустим, ваша организация работает именно так, так давайте не будем терять время, а просто, оставаясь честным с собой, назовем этот процесс его настоящим именем – постановка целей...».

Ну что ж. Попробуем объединить.

Итак, стратегия – это теория бизнеса организации, а именно – пакет...

¹ Сергей Иванович Ожегов (1900—1964), доктор филологических наук, автор «Словаря русского языка» (1949).

² Владимир Иванович Даль (1801—1872), писатель, составитель «Толкового словаря живого великорусского языка» (1863).

³ Дмитрий Николаевич Ушаков (1873—1942), лингвист, редактор и соавтор «Толкового словаря русского языка», (1940).

⁴ Питер Друкер (1909—2005), преподаватель менеджмента, автор 39 книг и сотен статей в The Wall Street Journal и Harvard Business Review; изучал инновационную экономику, информационную экономику, предпринимательство.

⁵ Игорь Ансофф (1918—2002), профессор университета Карнеги – Меллон, считается родоначальником стратегического менеджмента. Автор книги «Стратегический менеджмент» (1979).

- ...целей, которые кажутся вам достаточно привлекательными, чтобы ради них стоило бороться и трудиться. Сохраняя воинственную риторику, скажем, что это перечень городов, которые вы собираетесь взять;

- ...договорённостей об управлении ресурсами – теми самыми «военными силами и средствами», которые вы употребите на завоевание крепостей: сколько их? Консервативно будете подходить к их расходованию или стремительно, авантюрно? Где достанете ещё?

- ...договорённостей о вашем настоящем, как вы его видите, и желаемом положении во внешнем мире: понять, где мы находимся, легко на физической географической местности: есть GPS, есть карта, в конце концов, по мху с подветренной стороны сориентируемся. В любом случае споров будет меньше, чем когда менеджеры компании собираются за одним столом разговаривать *о текущем положении* своей компании.

Один говорит: «Мы производим уникальный товар, наши позиции сильны».

Другой ему: «Не так уж товар и уникален».

А третий им: «Мы аутсайдеры, а не лидеры».

Вот и получается, что, собравшись ехать как будто в один город, люди не могут как минимум встретиться на одном вокзале! Договориться о будущем, которое пока не наступило, иногда бывает проще, чем создать единую, общую картину реалий настоящего...

- ...договорённостей о конкурентном преимуществе: на какие конкурентные преимущества мы делаем ставку? Когда и как мы будем их разрабатывать?

А ведь Джек Уэлч⁶ писал: «Если у вас нет конкурентного преимущества, не вступайте в конкурентную борьбу»;

- ...подходов к управлению: как правильно руководить? Как выглядит ролевая фигура *человека-руководителя*? Как он выглядит, говорит, мотивирует, наказывает? Кто такой наш *человек-сотрудник* – идеальный для достижения целей специалист, инженер, солдат? Что он может и чего он хочет? Какое его поведение мы будем считать «хорошим» и «плохим»? Управляя им, каким принципам проектного и процессного управления мы будем следовать?

- ...подходов к обучению: кого и чему мы будем обучать? Кто будет это делать и как? Какого влияния обучения на изменение бизнес-показателей мы ожидаем? Стратегия – есть также и программа обучения, вот какая штука!

...Получается, что главное слово, когда речь идёт о стратегии, это «договорённости»?

Так и есть. Если люди собираются работать вместе, действительно эффективно *работать*, а не перебрасываться квантами информации в составе плохо организованной группы, им нужно договориться. Неважно, сколько их: пять, сорок пять или тысяча. Чтобы идти на крепость одним хорошо организованным взводом, следует договориться о правилах движения, о скорости движения, о снаряжении и о том, на какую крепость, собственно, идём :)

«Крепость» в данной метафоре – новое организационное состояние.

⁶ Джек Уэлч, род. в 1935 г., американский предприниматель, с 1981 по 2001 год генеральный директор General Electric.

Состояние, находясь в котором, компания способна достичь определённых коммерческих, маркетинговых и финансовых целей, *потому что одновременно с этим или перед этим* она достигает целей по формированию некой ресурсной, производственной, технологической, компетентностной и мотивационной базы.

Хорошая стратегия – целостная, интегрированная, обладающая глубокой внутренней органикой.

Пример органичной стратегии («теории бизнеса»): производим дорогой премиальный продукт для высокомаржинального рынка, отказываемся от его экономичных аналогов, нанимаем только людей высочайшей классификации, много платим, много требуем, ценности и корректные процедуры управления качеством, безупречный compliance⁷ – вот наш приоритет.

Ещё один пример органичной теории бизнеса: ориентируемся на рынки, где для платёжеспособных клиентов крайне важен фактор сервиса; отказываемся от услуг сотрудников, не обладающими развитыми социальными навыками в дополнение к глубоким профессиональным компетенциям; инвестируем в инфраструктуру для оказания сервиса высочайшего класса.

Пример противоречивой теории бизнеса: производим дорогой премиальный продукт для высокомаржинального рынка, но даём на него скидки до 80%; быстро нанимаем доступных работников, но ставим перед ними сложнейшие профессиональные задачи; не получая отдачи от системы продаж, стимулируем её некачественной рекламой; выстраиваем сложнейшую внутреннюю систему управления, в которой каждый шаг регламентируется, направляя при этом 70% трудозатрат на обслуживание вспомогательных⁸ процессов.

Органичная стратегия может оказаться неправильной, если вы слишком мало *изучали* внешнюю среду и слишком много на её счет *фантазировали*: история знает примеры, когда эффективные стратегии были основаны на интуиции руководителя-визионера, но большинство примеров всё же показывают необходимость выдвижения и проверки гипотез.

Внутренне неорганичная стратегия может привести вас к успеху случайно, если какой-то ее компонент попадет «в яблочко». Но если вы быстро не сделаете стратегию целостной, интегрированной, вашу случайную удачную находку молниеносно скопируют конкуренты и обойдут вас за счёт лучшей организации (если, конечно, вы не работаете в отрасли или на территории, надёжно защищённой от конкурентов высоким входным барьером).

Прежде чем переходить к следующей главе, сделаем РЕЗЮМЕ.

1. Стратегия – это не только цели, которых мы хотим достичь. Стратегия – это совокупность целей, ресурсов и договоренностей о способах.

2. Стратегический комплекс целей, ресурсов и способов должен быть согласован, логичен, внутренне непротиворечив.

⁷ Compliance (англ.) – дословно, действие в соответствии с указанием. В корпоративном управлении так называют весь комплекс целеполагающих, регулирующих и контролирующих мер, направленных на то, чтобы действовать в соответствии с внутренними правилами и/или требованиями законодательства.

⁸ В управлении процессами принято выделять основные процессы, в результате которых непосредственно создаются товары и услуги, приобретаемые клиентами, и вспомогательные процессы, в результате которых ценность для клиентов не создается, но создаётся поддержка основных процессов, например, заказ сырья, командировки, оценка персонала и др.

3. Эффективная стратегия чаще основывается на выдвижении и проверке гипотез, чем на интуитивном озарении предпринимателя-провидца.

2. Эволюция современной стратегической мысли: ключевые концепции

В этой главе мы с вами поставим перед собой очень трудную задачу и ее решим :) На сложные, многофакторные явления интересно смотреть в динамике: как создавались они? Как развивались? Что стало причиной изменений?

Стратегии компаний – не блестящие бусы, которые можно перебирать в уютно укрытой от мира шкатулке, а *способ взаимодействия* с внешней средой. Значит, большие социальные и технологические изменения во внешней среде точно повлияли на этот способ! Звери с изменением климата или рельефа становятся больше или меньше, теряют или отрачивают зубы или хвосты... *Эволюционируют и стратегии*. Давайте посмотрим, как это было? Так мы лучше и глубже поймем, почему современные бизнес-стратегии именно такие, какие они есть; *чем* это обусловлено, а значит, будем более успешны в их дизайне.

До начала XX века

До начала двадцатого века *время идет медленно*, скорость изменений – невысока, а стратегическая цель большинства предприятий в общем одинакова: произвести простейшую механизацию производства и облегчить работу; ускорить выпуск товаров, чтобы насытить местные рынки, а с развитием транспорта – не только местные. Появление паровозов и пароходов приводит к тому, что сырье и готовая продукция могут «путешествовать» на большие расстояния.

Сделать побольше, отвезти подальше, нарастить обороты – вот и вся стратегия.

Во второй половине XIX-го века время начинает *ускоряться* (похоже на заставку сериала «Теория большого взрыва» :)

Увеличение оборотов идет за счёт создания/усовершенствования технологий механизации: именно в этот период в широкую эксплуатацию вводятся паровые машины, фрезерные станки и др. Основная предпринимательская стратегия – построить массовое производство и снизить издержки на выпуск единицы продукции. Выигрывает тот, кто стандартизует операции: позже, в рамках этой же идеологии, Форд произнесёт своё знаменитое «Вы можете купить машину любого цвета, если она черная».

Отрасли экономики четко разграничены, все они имеют хорошие перспективы роста. Рынки не насыщены, огромный платежеспособный спрос не удовлетворен: до начала XX-го века продолжается *эпоха продавца*. Скоро это изменится, и картинки в нашем стратегическом калейдоскопе начнут сменять друг друга с нарастающей скоростью.

Двадцатый век

(В этом разделе мы перечислим знаковые события, относящиеся не только к «чистой» стратегии: для того чтобы глубоко понять изменение в подходах к стратегическому управлению, нужно проследить, как изменялся сам взгляд на «предприятие», на «руководство» и на работу «менеджера».)

• **В 1910—1920-х годах** в России издаётся «Тектология» А. А. Богданова (Александр Александрович Богданов (1873—1928) – российский учёный, врач и писатель). В этой работе социальные образования (а значит, и производственные предприятия, и торговые фирмы) впервые представлены как системы, состоящие из множества элементов и связей между ними. К тому же они находятся в «подвижном равновесии», то есть всё время изменяются, стремясь к минимальной внутренней противоречивости; накопление же чрезмерного количества противоречий приводит либо к разрушению системы, либо к её преобразованию, *трансформации*...

Звучит как посыл самой современной бизнес-конференции, не правда ли? Статика – условна. Внутренняя целостность, интегрированность – важна. Конфликты – разрушают, но и стимулируют развитие. Да, это принципы, без преувеличения, вековой давности. Но управлять бизнесом в соответствии с ними продолжает быть все также сложно.

• **1911:** выходит книга американского инженера Фредерика Тейлора (1856—1915) «Принципы научного управления». В ней впервые говорится о том, что управление требует научного изучения работы каждого вида, что принципы подбора и обучения сотрудников также должны быть всесторонне изучены и обоснованы. Тейлор называет эффективным такое управление предприятием, в результате которого выигрывают *фирма, сотрудник и сама идея решения задач наилучшим способом*.

• **1913:** выходит книга «Двенадцать принципов эффективности» американского инженера Гаррингтона Эмерсона (1853—1931), успешного реформатора железной дороги в округе Санта-Фе. В своей книге Эмерсон провозглашает следующие принципы:

- формулируй «идеалы бизнеса», пропагандируй их и прививай сотрудникам;
- борись не за эффективность каждого участка по отдельности, а за максимизацию совокупного качества;
- нанимай тех, кто пригоден для «организации высокого класса», тогда дисциплина выстроится сама собой, как в улье, где нет иерархии и контролёров, но каждая пчела трудится усердно и добросовестно и знает, что так же работает другая (не предтеча ли это *бирюзовых компаний будущего?*);
- делай прогнозы на основании качественного учёта, составляй письменные стандарты выполнения работ и помни, что *поощрения заслуживает не столько мускульное усилие работника, сколько его труд по реализации творческой инициативы*, благодаря которой работа будет высокопродуктивна и в будущем.

И снова: управленческие принципы вековой давности. Преуспели ли мы в их реализации сегодня?

• **1916:** руководитель французской горнодобывающей компании Анри Файоль (1841—1925) публикует книгу «Общее и промышленное управление», в которой впервые гово-

рит о функциях управления (планировать, организовывать, ставить задачи, координировать и контролировать), а также о пользе разделения труда, необходимости *уравновешивать власть ответственностью, единстве цели*, централизации и важности справедливой иерархии.

Продолжая мысль Эмерсона о «пропаганде идеалов», Файоль пишет о том, что текучесть кадров ослабляет организацию, а вот корпоративный дух и сплоченность, напротив, способствуют достижению целей.

• **1920—30-е гг.:** Альфред Слоун (1875—1966), президент General Motors, впервые вводит децентрализованную бизнес-структуру в крупной компании, выделив самостоятельные бизнес-единицы (Buick, Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile и Cadillac) – по одной для каждого сегмента рынка. Фордовский «черный автомобиль любого цвета» посрамлён: конкурент предлагает рынку машины на любой вкус и кошелек. Также GM реализует стратегию горизонтальной интеграции с партнёрами: у компании было три подразделения по производству комплектующих, которые обслуживали в том числе и других производителей авто.

• **1927—1932 гг.:** профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо (1880—1949) проводит эксперименты в пригороде Чикаго, Хоторне, по результатам которых делает выводы о влиянии психологических и социальных факторов на производительность труда. Так формируется «Школа человеческих отношений», которая учит практиков менеджмента учитывать стиль межличностного общения, атмосферу, эмоциональные факторы, интерес к работе и др. Позже, в конце 50-х, психолог Фредерик Герцберг (1923—2000) презентует концепцию job context (гигиенических факторов, наличие которых *не мотивирует*, но отсутствие – *демотивирует*) и job content (мотивирующих факторов).

Человек, его способности, знания, навыки, структура его мотивации, поведение в обучении – всё это становится важным для создания новых *теорий бизнеса*.

• **1938:** Честер Барнард (1886—1961), менеджер American Telephone and Telegraph AT&T, в своей книге «Функции администратора» (The Functions of Executive) заявляет следующее: организация – больше, чем способ достичь коммерческих целей.

Организация – это еще и социальное объединение, сообщество, а значит, руководитель организации выступает *дизайнером* системы корпоративных ценностей, он наполняет её и *трансформирует согласно целям бизнеса / изменениям во внешней среде*.

• **1950-е:** Эдвард Деминг (1900—1993) и Джозеф Джуран (1904—2008) разрабатывают концепцию TQM – Total Quality Management, основные послы которой заключаются в следующем: управление качеством есть не один из этапов в производственной цепочке, но метапринцип; необходимо постоянно планировать работы по достижению качества, контролировать их выполнение и совершенствовать методы управления качеством, устраняя как случайный, так и хронический брак; качество регистрируется и измеряется с позиции заказчика, внешнего или внутреннего, и его (заказчика) нужно научиться понимать; управление качеством есть важная часть стратегического менеджмента в принципе и ответственность первых лиц.

Промежуточное резюме. Можно сказать, что в первой половине XXI века стратегическое управление опиралось в основном на изучение событий постфактум, анализ, контроль, на работу с запаздывающими показателями. Это взгляд, устремленный на себя и свое настоящее, ежедневно становящееся прошлым. Как быть уверенным, что в будущем нас ждет

успех? *Надеяться на лучшее. Иногда стратегии, характерные для того периода, называют «стратегиями надежды».*

Пока еще у компаний нет какого-то системного инструментария и взгляда на вещи, который бы связывал «внутреннюю кухню» с происходящим на рынке: внешний мир кажется хаотичным, непознаваемым – да пока и не очень важным; информация о нем разрознена.

• **1957:** Филип Селзник (1919—2010), американский социолог, университет Беркли, вводит понятие «отличительных компетенций», то есть не подлежащих копированию способностей, основанных на уникальных знаниях, которыми может владеть организация. Много позже, в 1990 году, исследователи Прахалад и Хэмел вернутся к описанию «ключевых компетенций» компании, предложив следующую метафору:

«Компании с разветвленной структурой подобны огромному дереву: ствол и самые большие ветви – основная продукция, ветки поменьше – подразделения, а листья, цветки и плоды – конечная продукция. Корневая система, которая обеспечивает питание, поддержку и устойчивость всего растения, – ключевые компетенции. Если вы обращаете внимание лишь на конечную продукцию конкурентов, вы рискуете не заметить факторы, определяющие их силу».



Рис. 1. Ключевые компетенции как корневая система

• **1960:** профессор Гарвардской школы бизнеса Теодор Левитт (1925—2006) публикует статью «Маркетинговая миопия (близорукость)», в которой заявляет следующее: большинство компаний буквально не видят дальше своего носа и не обращают внимания на то, что происходит за их пределами – на конкурентов, на смежные рынки и на изменение предпочтений клиентов. Мир меняется стремительно. Не желают ли корпоративные господа надеть очки?

• **1962:** профессор Гарвардской школы бизнеса Альфред Чэндлер (1918—2007) выпускает книгу «Стратегия и структура» (Strategy and structure), в которой описывает опыт DuPont, Standard Oil, General Motors и Sears и утверждает следующее:

1) стратегия – это определение направлений деятельности, постановка долгосрочных целей и задач и распределение ресурсов для достижения поставленных целей;

2) стратегия – первична, организационная структура – вторична; организационная структура «шьётся по меркам»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.