

Филип Котлер • Роланд Бергер • Нильс Бикхофф

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПО КОТЛЕРУ

Лучшие приемы  
и методы

Перевод с английского



2012

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.5.011  
ББК 65.291.213  
К73

Переводчик И. Матвеева  
Редактор Н. Нарциссова

### **Котлер Ф.**

К73      Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф; Пер. с англ. — М.: Альпина Пабlishер, 2012. — 143 с.

ISBN-978-5-9614-2213-9

Книга Филиппа Котлера — квинтэссенция знаний по стратегическому менеджменту. Это то, что вам действительно нужно знать, чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции. Ключевые идеи каждой рассматриваемой теории проиллюстрированы многочисленными примерами из разных сфер бизнеса, как вымышленными, так и из реальной жизни.

Книга адресована руководителям — тем, кто призван разрабатывать успешные стратегии и принимать верные решения на благо своей компании и ее сотрудников.

УДК 658.5.011  
ББК 65.291.213

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

ISBN 978-5-9614-2213-9 (рус.)  
ISBN 978-3-642-14543-8 (англ.)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010  
© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Пабlishер», 2012

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Ноу-хау стратегии — и больше ничего .....	9
<b>1</b> Стратегия и стратегическое управление: основы .....	13
1.1. Что такое стратегия и как она вырабатывается?.....	13
1.1.1. Современные представления.....	14
1.1.2. Базовые исторические понятия.....	15
1.1.3. Первый пример: Вторая Пуническая война .....	16
1.2. Теоретический ответ: стратегия как интегрированная концепция.....	20
1.2.1. Стратегия.....	20
1.2.2. Стратегический менеджмент .....	22
1.3. Стратегическое планирование и понимание процесса стратегии .....	23
1.3.1. Общее планирование .....	23
1.3.2. Стратегическое планирование .....	25
1.3.3. Операционное планирование .....	25
1.3.4. Управление операционным планированием .....	26
1.3.5. Смысл стратегического планирования как концепции.....	26

1.4. Инновационный подход: нарушение правил как альтернативный способ реализации стратегических процессов.....	28
1.4.1. Зачем нужно нарушать правила .....	28
1.4.2. Механизм создания стратегии, нарушающей правила: четыре смелых шага .....	30
<b>2 Система отсчета: ключевые инструменты выработки стратегии, основы их функционирования и принципы взаимодействия .....</b>	<b>37</b>
2.1. Почему важно правильно структурировать рынок, конкуренцию и собственную компанию .....	38
2.1.1. Взаимозависимость ключевых подходов .....	38
2.1.2. SWOT-анализ Гарвардской школы бизнеса: основа всех инструментов разработки стратегии .....	40
2.2. Анализ корпоративных стратегий .....	44
2.2.1. Стратегии горизонтального роста: матрица Ансоффа «товар — рынок».....	45
2.2.2. Управление портфелем компании: матрица анализа портфеля.....	48
2.3. Анализ бизнес-стратегий .....	55
2.3.1. Рыночный подход: парадигма «структура — поведение — эффективность» и пять сил Портера.....	56
2.3.2. Ресурсный подход: ключевая компетенция .....	61
2.3.3. Динамичные рынки: метод простых правил .....	62
2.4. Сетевые методы: бизнес-модель — интегративная система описания стратегии.....	66
2.4.1. От старых бизнес-моделей к новым .....	67
2.4.2. Три составляющие бизнес-модели .....	68

<b>3</b>	<b>Приоритетные направления в практике разработки стратегии: четыре самые значимые за последние 20 лет концепции .....</b>	<b>75</b>
3.1.	Стратегии роста.....	77
3.1.1.	Ценностно-ориентированное управление, защита доли рынка, методы и ограничения .....	77
3.1.2.	Семь стратегий роста .....	84
3.2.	Реинжиниринг бизнес-процессов.....	90
3.2.1.	Вера и реальность.....	90
3.2.2.	Пример внедрения.....	102
3.3.	Стратегическое управление брендом.....	108
3.3.1.	Бренд: сложно, но необходимо .....	109
3.3.2.	Примеры оценки бренда методом анализа позиционирования .....	120
3.4.	Стратегические игры .....	125
3.4.1.	Теория игр: способ динамического моделирования конкуренции .....	125
3.4.2.	Динамическое моделирование реальной конкурентной борьбы.....	133
	Заключение. Ваша очередь! .....	137
	Библиография .....	139

# ВВЕДЕНИЕ

Ноу-хау стратегии — и больше ничего

Очередную книгу о стратегии и стратегическом менеджменте неизбежно встречают скептически. Выдающихся и актуальных трудов на эту тему и без того много, и неужели руководителям компаний, многие из которых в свое время обучались менеджменту, нужен на книжной полке очередной пылесборник? За последние годы наука о стратегии и стратегическом управлении шагнула вперед не так далеко, чтобы появление нового опуса было оправданно. И все-таки в литературе по этой теме до сих пор есть два пробела. Дело в том, что:

- а) обладателей степени МВА развелось несметное количество, и они, и другие авторы постоянно придумывают новые стратегии, однако большинство людей, применяющих их на практике, не понимают толком ни самого этого слова, ни сути процесса, ни действия ключевых инструментов;
- б) объем информации огромен и зачастую даже избыточен, как и количество разнообразных взглядов на стратегию. Но еще никто не попытался сформулировать «квинт-эссенцию» стратегического менеджмента — то, что вам *действительно* нужно знать, чтобы выжить в конкурентной борьбе. Разумеется, если поставить перед собой такую цель, многое придется отринуть как лишнее, но в результате

выкристаллизуется самая суть — а для всего остального есть литература, дающая исчерпывающие пояснения<sup>1</sup>.

Таким образом, цель нашей книги — восполнить имеющиеся пробелы, максимально сжато и доступно изложив фундаментальные, самые важные аспекты теории, и помочь читателям применить полученные знания на практике. Ведь едва ли среди них есть люди, в чьи должностные обязанности входит только лишь знание стратегического менеджмента, — и даже если таковые найдутся, они, скорее всего, заняты исключительно наукой. Большинство же станет (или уже стало) практиками, которым нужно анализировать и оценивать ситуации, связанные со стратегическим управлением. Именно для таких практиков и написана наша книга.

Как каждая книга, она имеет определенную структуру: в нашем случае это три основных раздела. В первом из них мы формулируем определения «стратегии» и «процесса стратегического управления», чтобы все читатели исходили из одних и тех же посылок.

Во втором разделе мы представим вам разные точки зрения на стратегию, покажем, как они соотносятся друг с другом и как вписываются в общую картину стратегического менеджмента<sup>2</sup>.

Третий раздел посвящен практическому применению отдельных концепций в области менеджмента. При этом из описанных ранее теорий взяты некоторые ключевые идеи и рассмотрены в контексте конкретных ситуаций. Такой подход имеет несомненную ценность: мы используем многочисленные примеры, как вымышленные, так и из реальной жизни (при этом некоторые имена и названия изменены), чтобы проиллюстрировать описываемые теории и концепции менеджмента.

<sup>1</sup> Один из примеров поистине выдающегося и исчерпывающего труда: Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (ed.) *Handbook of Strategy and Management* («Руководство по стратегии и менеджменту»), London et al. 2002.

<sup>2</sup> Описания этих точек зрения заимствованы исключительно из статей самих их авторов, чтобы избежать искажения смысла.

По прочтении этой книги:

- у вас появится элементарное понимание стратегии и процесса стратегического менеджмента;
- вы ознакомитесь с самыми важными инструментами стратегии (и с соответствующей литературой) и поймете, как они взаимодействуют друг с другом;
- вы узнаете, чем именно занимается такая наука, как стратегия, на практике;
- вы сможете анализировать и толковать информацию в свете основополагающих концепций стратегии.

Сразу нужно оговориться: никто — и даже авторы этой книги — не может утверждать наверняка, какая стратегия в той или иной ситуации будет верной и оптимальной. Все зависит от долгосрочной перспективы стратегических решений, которые принимаются с учетом комплекса обстоятельств и наблюдаемой динамики. Вот почему важно получить как можно больше исходных данных и только потом просчитывать возможные варианты. Только так вы сумеете понизить степень неопределенности при принятии решения и начнете понимать, куда двигаться дальше. Лучше всего, если это будет подкреплено многолетним опытом в конкретной отрасли и на конкретной должности. Вам придется применить все свои эмпирические знания, а книга покажет, в числе прочего, как пользоваться рассматриваемыми процессами и инструментами, чтобы снизить риск, который неизбежен при принятии стратегического решения.

# 1 СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ОСНОВЫ

Давайте начнем с самого начала. Предположим, что вы не знаете значения слова «стратегия» — никогда осознанно им не пользовались или даже впервые слышите его. Этот раздел поможет вам получить первоначальное понимание того, что такое стратегия и процесс стратегического управления. Пожалуйста, воспринимайте данное нами определение лишь как базовое, а не итоговое: далее мы увидим, что «чувство стратегии» можно развить в себе только индивидуально, опираясь на постепенно накапливаемый опыт его применения.

## 1.1. Что такое стратегия и как она вырабатывается?

Описать стратегию непросто. Но нужно понять значение слова со всеми оттенками его смысла, прежде чем вы начнете формировать в себе чувство того, какую стратегию выбрать, и сможете постепенно развивать его, применяя в деле. При этом вы обнаружите, что ваша личная кривая обучения никогда не превратится в прямую: она постоянно будет стремиться вверх. К тому же понятие стратегии встречается не только в деловом мире — ей есть место и в частной

жизни, и в спорте, и в политике. Примеры, приводимые в этой книге, касаются, в основном, экономической сферы, но рассматриваемые концепции применимы и в других областях.

### 1.1.1. Современные представления

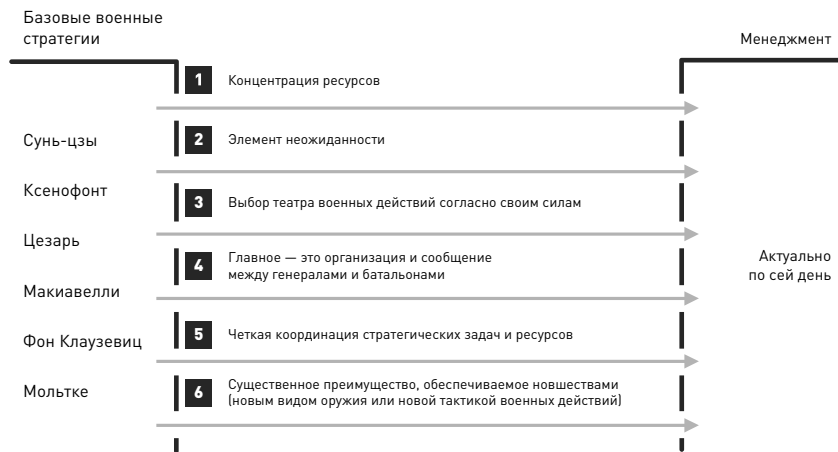
«На самом деле, никто не знает, что такое стратегия», — жестко и кратко подытожил британский журнал *The Economist* текущее положение дел в 1993 г. (в выпуске за 20 марта). И по сей день мы не продвинулись дальше ни на шаг. Даже напротив: активные исследования последних лет — за исключением нескольких удачно разработанных практических подходов — только затуманивают наше представление о том, что же на деле представляет собой стратегия. Мы часто не видим леса за деревьями, будучи не в состоянии добраться до сути в дебрях расплодившихся в последнее время стратегических теорий. Даже в знаменитой Гарвардской школе бизнеса пожаловались на опасность ситуации, охарактеризовав ее как «paralysis through analysis»<sup>3</sup>: разве можно разобраться в многообразии всевозможных сложных систем анализа и выработать надежную стратегию в конкретной ситуации? Константинос Маркидес, в частности, советует нам даже не пытаться объединять в процессе планирования все эти теории. Он определяет качество стратегии, исходя из ее результативности: «...за каждой успешной компанией стоит превосходная стратегия»<sup>4</sup>. Поэтому «все», что нам нужно, — это понимать и копировать стратегии успешных компаний, и вопрос о точном определении термина отпадет сам собой.

<sup>3</sup> «Паралич из-за анализа» (англ.). — Прим. пер.

<sup>4</sup> Markides C., «A dynamic view of strategy» («Динамический взгляд на стратегию»); *Sloan Management Review* 40/3 (1999), p. 55–63.

### 1.1.2. Базовые исторические понятия

Понятие «стратегия» происходит от греческого слова «стратег», означающего «военачальник», и подразумевает планирование распределения ресурсов ради достижения определенных целей. Карл фон Клаузевиц (1780–1831), прусский генерал и теоретик военного дела, сказал: «Стратегия — это экономия силы», и именно поэтому его считают первым стратегом. Однако если заглянуть вглубь веков, мы обнаружим, что многие полководцы разрабатывали и формулировали военную стратегию и до него — например, Цезарь, Сунь-цзы и Макиавелли (рис. 1). И все эти военные стратегии, самые древние из которых относятся к эпохе античности, до сих пор актуальны в менеджменте.



**Рис. 1.** Базовые военные стратегии, которые до сих пор актуальны в менеджменте

В конце концов, концентрация ресурсов, внезапность, инновации, организация и коммуникация, координация задач и ресурсов и учет

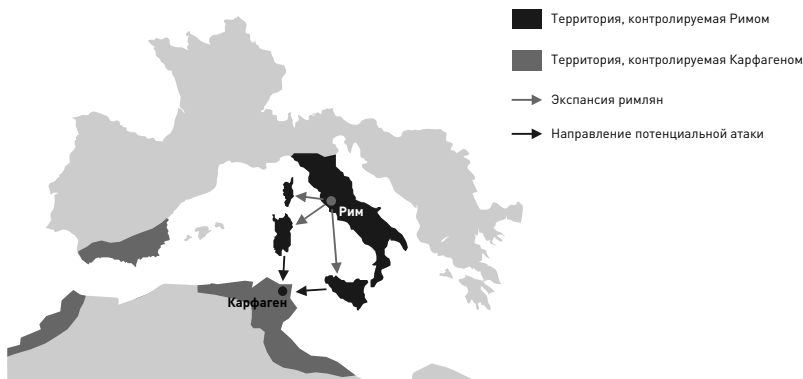
своих сил и возможностей — это ключевые понятия для всех, кто ежедневно принимает сложные решения в своем бизнесе, на поле битвы между конкурентами и в корпоративной среде. Таким образом, понимание стратегии за прошедшие века не изменилось — просто для руководителей бизнеса поле боя теперь выглядит иначе.

### 1.1.3. Первый пример: Вторая Пуническая война

У античных полководцев, которые первыми стали целенаправленно применять различные стратегии, можно подсмотреть пример, демонстрирующий, почему даже хорошая стратегия не всегда приводит к успеху.

После долгого сопротивления Карфаген проиграл Риму Первую Пуническую войну (264–241 до н.э.) (рис. 2). Центральное Средиземноморье перешло под полный контроль римлян, и в этой ситуации Карфаген боялся очередного нападения их флота, ведь Рим желал полной победы над этим городом-государством.

Первая Пуническая война, 264–241 гг. до н.э.



**Рис. 2.** Положение дел после Первой Пунической войны

Карфаген осознавал угрозу, и одному из военачальников, Ганнибалу, было поручено разработать стратегию предстоящих военных действий<sup>5</sup>. Ганнибал проанализировал исходную ситуацию и сравнил ресурсы Рима и Карфагена. Результатом этого сравнения (рис. 3), в числе прочего, стал вывод о том, что Рим имеет больше пехоты и военных кораблей, а, соответственно, еще одна война на море будет для Карфагена чрезвычайно рискованной. С другой стороны, у Карфагена было преимущество в численности кавалерии, и — что еще важнее — у него были боевые слоны — оружие, дотоле Риму не известное.

Изначальная расстановка сил/ресурсов		
	Карфаген	Рим
Пехота	*	* *
Боевые корабли	* *	* * * *
Кавалерия	* *	*
Новшества	Слоны	—

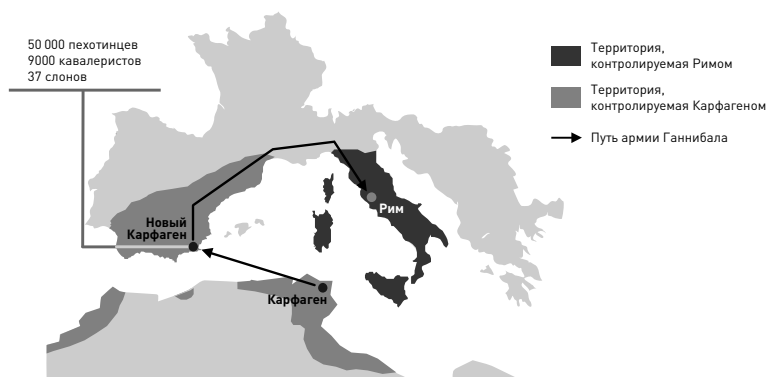
**Рис. 3.** Сравнение ресурсов Рима и Карфагена

Приняв во внимание географическое положение Рима, Ганнибал понял: поскольку Италия окружена водой, нападать нужно с суши, придя по окружному пути. Более того, сухопутный маршрут был гораздо выгоднее Карфагену в том смысле, что появлялась

<sup>5</sup> Последующие комментарии носят иллюстративный характер и не претендуют на историческую точность, но стратегии всегда разрабатывались именно так или похожим образом.

возможность использовать все преимущества его кавалерии и боевых слонов.

Стратегическое решение Ганнибала заключалось в том, чтобы на кораблях переправить армию (50 000 пехотинцев, 9000 всадников и 37 слонов) на Иберийский (Пиренейский) полуостров в Новый Карфаген и затем перейти Альпы и начать войну с Римом на суше (рис. 4).



**Рис. 4.** Стратегическое решение Ганнибала: маршрут в Рим

Для оценки стратегии Ганнибала можно взять за основу вышеупомянутые шесть примеров (см. рис. 1). Ганнибал, очевидно, учел в своем плане все важные факторы, и мы можем дать его стратегии положительную оценку (рис. 5).

Учитывая полководческий талант Ганнибала, который он продемонстрировал при разработке стратегии, возникает естественный вопрос: почему же все-таки через 17 лет он проиграл Вторую Пуническую войну? Один из ответов, предлагаемых историками, таков: ему не удалось беспрепятственно продвинуться ближе к Риму, закрепив позиции, завоеванные в результате первых побед. Вместо этого он ввязался в политическую и тактическую борьбу, которая в конечном счете ослабила армию карфагенян.

	Описание	Оценка
<b>1</b>	Концентрация ресурсов	Ганнибал размещает всю свою армию в Новом Карфагене
<b>2</b>	Элемент неожиданности	Необычный маршрут через Альпы застает врасплох римлян, которые ожидали вторжения на Иберийском полуострове
<b>3</b>	Выбор театра военных действий в соответствии с собственными силами	Поскольку флот Ганнибала намного слабее римского, он решает вести войну на суше
<b>4</b>	Главное — организация и общение между генералами и батальонами	Поход хорошо организован (почти никакие ресурсы не утрачены по дороге)
<b>5</b>	Четкая координация стратегических задач и ресурсов	Задача — победить римлян оружием, которое предполагает преимущества
<b>6</b>	Существенное преимущество благодаря новшествам (новому оружию, новой тактике военных действий)	Римляне незнакомы с боевыми слонами, с их сильными и слабыми сторонами

**Рис. 5.** Оценка стратегического планирования Ганнибала

Враг получил возможность собрать силы и подстроиться под стратегию Ганнибала.

Этот пример из древней истории показывает нам, что стратегия должна учитывать множество точек зрения, и даже если она хорошо спланирована, это не значит, что она будет успешной в долгосрочной перспективе. Но об этом мы подробнее поговорим в разделе 1.3.

## 1.2. Теоретический ответ: стратегия как интегрированная концепция

В предыдущей главе мы представили понятие стратегии в первом приближении и подчеркнули: когда есть собственная стратегия, это всегда полезно. Компании нуждаются в стратегии, чтобы верно расставлять приоритеты при распределении ресурсов. Кроме того, она нужна им, чтобы адекватно реагировать на изменения в окружающей среде, на поведение конкурентов, а также, чтобы объяснять, в какую сторону они движутся, своим сотрудникам, клиентам и акционерам.

### 1.2.1. Стратегия

Согласно литературе по этой теме, для решения столь разнообразных задач стратегия должна отвечать пяти основным требованиям:

- 1) интегрированность — иными словами, она должна охватывать все сферы и направления деятельности компании;
- 2) осознанность — другими словами, лицо, принимающее стратегическое решение, должно действовать сознательно и намеренно;
- 3) ориентированность на действие — то есть стратегия формируется с акцентом на конкретных шагах;
- 4) методичность — она должна быть понятна третьим сторонам;
- 5) ее цель — не только решить поставленные задачи, но и добиться долгосрочного успеха.

Далее в литературе указываются и другие требования к стратегии. В частности, ее главная цель заключается в обеспечении долгосрочной жизнеспособности компании, и внимание здесь надлежит

сосредоточить на актуальных рынках и их возможностях и угрозах. Поэтому для выработки верной стратегии очень важно понятие актуальности: необходимо определить, какой рынок актуален для вас с материальной, географической и временной точек зрения. Проиллюстрировать это можно следующим примером: пекарня, которая печет хлеб в вашем городе, не конкурент для пекаря, обслуживающего соседний городок, — географически у них нет актуального общего рынка. А булочки местного пекаря не составляют конкуренцию сосискам в мясной лавке, расположенной по соседству. Несмотря на то, что и булочки и сосиски — продукты питания, у них нет общего актуального рынка с материальной точки зрения. Соответственно поставщики, зная и учитывая собственные внутренние сильные и слабые стороны, должны использовать возможности именно актуальных рынков.

Если свести воедино все описанные выше моменты, можно сформулировать следующее определение:

«В общем и целом стратегия в корпоративной практике — это интегрированная концепция, задача которой — обеспечить долгосрочное выживание путем активного взаимодействия с конкурентами с учетом их возможностей и исходящих от них угроз. Реализовывать данную концепцию необходимо с учетом индивидуальных достоинств и недостатков»<sup>6</sup>.

Очевидно, что такое неуклюжее и сложное определение — а оно с некоторыми вариациями встречается в большинстве работ на эту тему — никому не поможет в критический момент выработать верную стратегию. Поэтому давайте пока просто условимся, что понятие стратегии можно разбить на несколько отдельных

---

<sup>6</sup> Bickhoff N. Erfolgswirkungen strategischer Umweltmanagementmass-nahmen («Методы стратегического управления внешней средой и их влияние на успех»), Wiesbaden, 2000, p. 53.

характеристик — что, однако, не дает возможности их широкого практического применения.

### 1.2.2. Стратегический менеджмент

Согласно преобладающему мнению, стратегический менеджмент и стратегическое руководство — это одно и то же. Но в этой книге мы будем пользоваться термином «стратегический менеджмент»:

«Стратегический менеджмент (стратегическое управление) — это процесс, осуществляемый конкретными людьми с целью определить и воплотить на практике описанную выше интегрированную концепцию»<sup>7</sup>.

Будущие условия, которых стремятся достичь конкретные люди (руководство, владельцы компании), и есть задачи стратегического менеджмента. Корпоративная культура с ее ценностями и структурами представляет собой их фундамент и определяет процесс управления в том смысле, что дает ему видение (представление о картине, которой нужно достичь) и миссию (конечную цель). Но их мы не будем обсуждать здесь подробнее, поскольку они могут быть изменены только за длительный промежуток времени. Для наших же целей ограничимся допущением, что таковой фундамент уже есть.

---

<sup>7</sup> Bickhoff N. Указ. соч., с. 53.

## 1.3. Стратегическое планирование и понимание процесса стратегии

Стратегический менеджмент — это процесс, который можно описать как стратегическое планирование (концепция «*стратегии как формального планирования*»<sup>8</sup>). Его можно разделить на четыре составляющие: общее планирование, стратегическое планирование, операционное планирование и, наконец, управление операционным планированием.

### 1.3.1. Общее планирование

В процессе общего планирования руководители или владельцы компании определяют будущие условия, к которым нужно стремиться, — то есть, другими словами, цели стратегического менеджмента. При этом уже с середины XX века лидеры компаний перестали рассматривать рост прибыли как единственную цель организации. Сегодня общепризнанно, что у компаний есть и другие, не менее важные цели, поэтому теперь фирмы работают со «многотириугольной системой задач». Это, в свою очередь, поднимает вопросы структурирования, расстановки и взаимосвязи задач в таких системах.

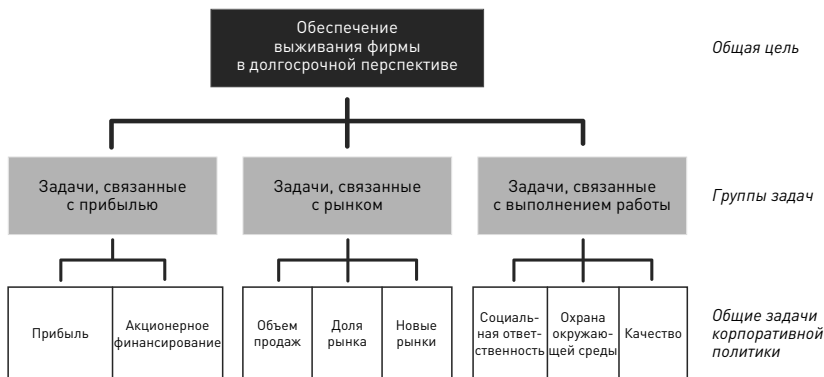
Если говорить о расстановке (позиционировании) задач, то, несомненно, главная цель такой системы — обеспечение долгосрочной жизнеспособности в бизнесе, основанной на трех важнейших условиях выживания. Согласно этим условиям, чтобы долго оставаться на плаву, компания должна:

---

<sup>8</sup> См., например: Brews P.J., «Star Trek strategy: Real strategy at work» («Стратегия звездного пути в действии»). In: Business Strategy Review, Autumn 2003, Volume 14, Issue 3, p. 34–43.

- быть способна в любое время выполнить краткосрочные финансовые обязательства;
- оставаться в прибыли — хотя бы в долгосрочной;
- демонстрировать рост — хотя бы в среднем — по отношению к актуальному рынку.

За этой главной задачей следуют группы других задач, которые описывают формальные экономические или неэкономические цели (рис. 6). Самая распространенная разбивка включает следующие группы задач: связанные с доходами (прибыльностью, продажами, издержками и т. д.), связанные с рынками (объемом продаж, клиентами и т. д.) и касающиеся выполнения работы (качества продукции, обстановки на рабочем месте, кадров и т. п.). Все они в целом поддерживают главную цель, хотя отдельные задачи могут противоречить друг другу. В частности, повышение качества выполнения работы часто напрямую противоречит задачам, связанным с прибылью и возвратом на вложения. Сами группы обретают



**Рис. 6.** Пример многоатрибутной системы задач с иерархической структурой

очертания только в свете общих целей корпоративной политики. Поэтому определение таких целей и есть фундаментальное управленческое решение, которое должны принять руководители или владельцы компании.

Очевидно, что стратегическое планирование демонстрирует высокоорганизованное понимание сути стратегии даже на ее начальном этапе — на стадии общего планирования. Задачи корпоративной политики, которые считает «правильными» горстка людей, спускаются сверху вниз.

### 1.3.2. Стратегическое планирование

Следующий шаг — это выработка стратегического плана действий. Задачи корпоративной политики, спущенные сверху, диктуют необходимость определения того, что предстоит сделать. На этом этапе план включает долгосрочные временные интервалы, а действия пока не нуждаются в подробном описании. Можно привести такой пример: для того чтобы повысить объемы продаж коммерческого предприятия на 30%, нужно в течение двух последующих лет увеличить количество торговых точек с 50 до 80.

### 1.3.3. Операционное планирование

Если на предыдущем этапе задачи определялись еще весьма приблизительно и в долгосрочной перспективе, то на этом этапе планируются операционные действия для их выполнения. Степень детализации возрастает, планируемый интервал сокращается. Применительно к приведенному выше примеру это означает, что коммерческое предприятие теперь должно спланировать, где именно и в каком порядке будут размещены 30 новых торговых

точек и кто будет отвечать за выполнение соответствующих действий.

#### 1.3.4. Управление операционным планированием

Управление операционным планированием и контроль над ним — заключительная составляющая в формировании организованного понимания стратегии. Этот процесс подразумевает постоянное сравнение реальных показателей с запланированными, что дает возможность при необходимости принять меры и исправить ситуацию. Возвращаясь к нашему примеру, это потребует, например, если одна из новых точек не будет готова к запланированной дате открытия.

#### 1.3.5. Смысл стратегического планирования как концепции

Очевидно, что идея стратегического планирования предполагает известную степень риска для того, кто принимает решение. Как мы уже видели в случае с Ганнибалом, хорошее планирование жизненно необходимо. Но удачно спланированная стратегия сама по себе не обязательно ведет к успеху. Во-первых, организованное, упорядоченное понимание стратегии во многих компаниях, следующих этому принципу, приводит к тому, что они занимаются скорее администрированием, чем настоящим управлением: фирма сосредотачивается только на измеримых показателях и на контроле, не обращая внимания на творческую составляющую и знания. А во-вторых, к подходу «сверху вниз» следует относиться критически: действительно ли те, кто принимает решения, знают все?

Вот почему Генри Минцберг противопоставил концепции стратегического планирования (*«стратегия как формальное*

планирование») понятие формирующихся стратегий («стратегия как обучение»<sup>9</sup>): стратегии вызывают в организации постепенно, снизу вверх, по мере того, как она учится на своих успехах и поражениях. Доказательство тому, что высшее руководство тоже может ошибаться, несложно найти почти в любой фирме: достаточно просмотреть ее годовые отчеты за несколько лет подряд. Они демонстрируют стратегию компании ее акционерам и говорят о том, что является для фирмы самым главным. При этом в большинстве случаев фокус внимания смещается почти каждый год — с роста на основе инвестиций на консолидацию, ориентированность на клиента, управление стоимостью и т.д. Учитывая тот факт, что стратегия должна быть долгосрочной по определению, тема годовых отчетов компании не должна меняться — или хотя бы пусть она меняется постепенно. Почти ежегодная смена стратегически важных аспектов — свидетельство того, что идея отдать стратегическое планирование на откуп высшему руководству не всегда оправданна и — вспомните Ганнибала — не всегда ведет к успеху<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> См., например: Brews P.J. Указ. соч.

<sup>10</sup> Если вы изучите годовые отчеты любой компании за пять лет подряд, то обязательно увидите подтверждения сказанному.

## 1.4. Инновационный подход: нарушение правил как альтернативный способ реализации стратегических процессов

Если в процессе выработки стратегии мы хотим сократить административную составляющую и привнести в него больше творчества, нужно объединить формальный подход с интуитивным. Проще говоря, это значит, что только интенсивное общение и обсуждение могут привести к нестандартным стратегическим решениям. А чтобы творчество не обернулось хаосом, применяйте четырехэтапный подход, который помогает разрабатывать нестандартные стратегии<sup>11</sup>.

### 1.4.1. Зачем нужно нарушать правила

Конечно, соблюдать правила вашего рынка — это, в принципе, разумно. Но в долгосрочной перспективе для некоторых игроков выживание оказывается под большим вопросом, особенно в периоды, когда возможности для технологических инноваций минимальны плюс наблюдается тенденция к консолидации рынка. В таких ситуациях успех часто кроется в том, чтобы намеренно нарушить правила. Ryanair<sup>12</sup>, IKEA, Dell и H&M — компании, которые пошли наперекор устоявшимся традициям и в результате увеличили свою долю рынка. Но не каждый, кто идет против правил, «обречен» на успех, ведь это влечет за собой не только новые возможности, но и серьезные риски. С точки зрения «процессного» подхода это значит, что

<sup>11</sup> На эту тему см. статью Knyphausen-Aufsess zu D., Bickhoff N., Bieger T., «Understanding and breaking the rules of business: Toward a systematic four-step process» («Понять и нарушить правила бизнеса: к систематическому четырехшаговому процессу»); *Business Horizons*, Kelley School of Business, Indiana University, September-October 2006, pp. 369–377.

<sup>12</sup> См. также раздел 4.1.2.

важно знать правила вашего бизнеса, чтобы было от чего отталкиваться, когда вы станете изучать, есть ли в нем возможности для успешного отхода от общепринятых норм.

Нарушение правил обычно не происходит «на пустом месте» — необходимо разработать соответствующую стратегию. И в сравнении со стратегией, подчиненной правилам, в ней всегда будет куда больше неопределенности.

Насколько та или иная стратегия успешна (или неудачна), становится ясно только со временем. Зная это, большинство руководителей не желают рисковать и стараются действовать по правилам, чтобы свести фактор неопределенности к минимуму. Но если найти возможность снизить риски, нарушать правила станет легче. Следовательно, чтобы избрать творческий подход и нарушение правил, необходим процесс, который повысил бы шансы нестандартных стратегий на успех.

В целом мы учимся в уже существующей ситуации. Другими словами, мы разрабатываем свои стратегии в контексте определенной среды — например, конкретной отрасли или юридических рамок. Но они налагают естественные ограничения на творчество, связанное с поиском стратегии: обычно нам очень трудно мыслить шире рамок, заданных нашей отраслью, и мы предпочитаем традиционные логические цепочки. А это позволяет лишь незначительно изменить нашу стратегию, но не нарушить правила в полном смысле.

Чтобы применить при выработке своих стратегий нестандартные идеи, компании могут привлекать экспертов из других отраслей. Многие фирмы приглашают топ-менеджеров из других сфер в надежде на то, что те дадут организации «глоток свежего воздуха». Но, к сожалению, эти люди, как правило, очень быстро акклиматизируются в новой компании, и глоток свежего воздуха вскоре оборачивается еще большим застоем. А постоянное обновление управленческой команды — тоже не вариант: все, чего можно этим

добиться, — породить у работников компании ощущение тревоги и нестабильности.

Одна из альтернатив — пригласить опытных и знающих обсуждаемую отрасль консультантов, у которых есть новые идеи. Однако в какой-то момент любой проект завершается, и тогда носители этих идей уходят из компании. Поэтому важно, чтобы организация сама могла видеть картину в целом и разрабатывать собственные новаторские стратегии на базе того, чему она научилась. И здесь поможет новый процесс разработки стратегии — «механизм создания стратегии, нарушающей правила».

#### 1.4.2. Механизм создания стратегии, нарушающей правила: четыре смелых шага

Создание стратегии, нарушающей правила, основано на четырех шагах, подробно описанных ниже. Первые два — из области стратегического консультирования, а третий и четвертый — из сферы венчурного капитала:

- 1) определите и соблюдайте универсальную систему критериев для анализа и исследований;
- 2) на регулярной основе используйте полученную информацию при разработке ваших новаторских подходов и стратегий;
- 3) преобразуйте инновационные приемы в новые возможности в бизнесе;
- 4) оценивайте эти возможности и лежащие в их основе стратегические понятия.

Сочетание этих инструментов — изобретательная комбинация подхода, присущего рынку капитала, и предпринимательских и творческих приемов. Оно позволяет в процессе разработки