

# 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», носили 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 овладеваю 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 этом не стоит забывать). Хорошая стратегия позволяет привнести 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» затащано. 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»? Многотомный 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. — Именно как практик я скажу следующее.

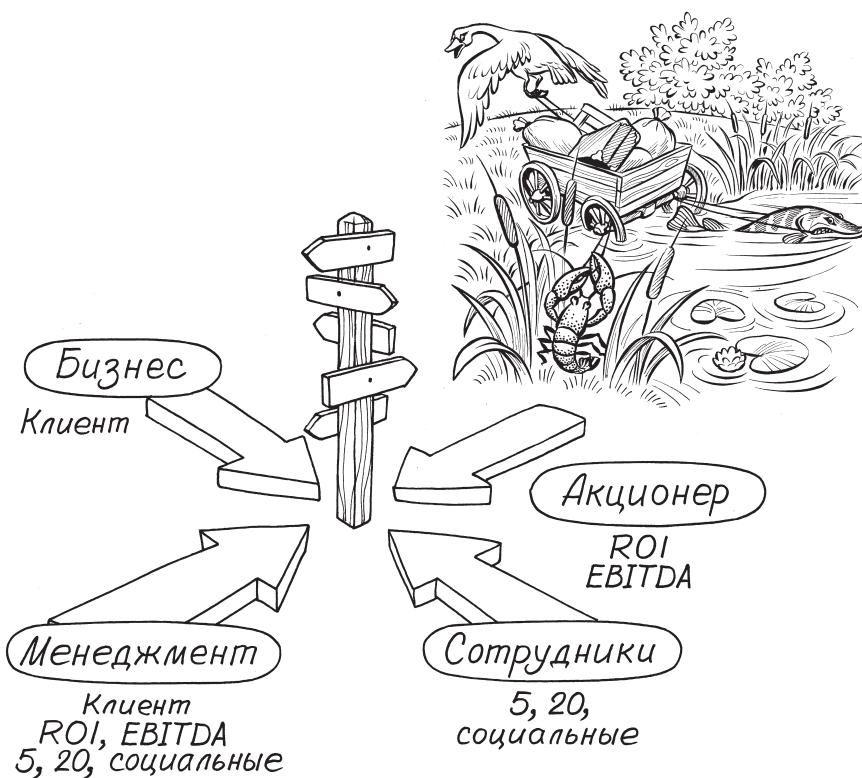
Есть по меньшей мере два серьезных аргумента. Один касается внутренней среды компании, второй — внешней. С точки зрения внутренней среды управления компанией стратегия — один из лучших интеграторов целевой структуры организации. С точки зрения деятельности компании на рынке занятие стратегией вытекает 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 утирирую).

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 (с. 33) 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 — ре-актив. 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?