

# 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! — Скрябин 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:

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

- 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 моей инструментарию 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*\*. Вы увидите отголоски этой философии в моем стратегическом гексагоне. К тому же они ввели в бизнес-оборот 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: «Потребитель 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!

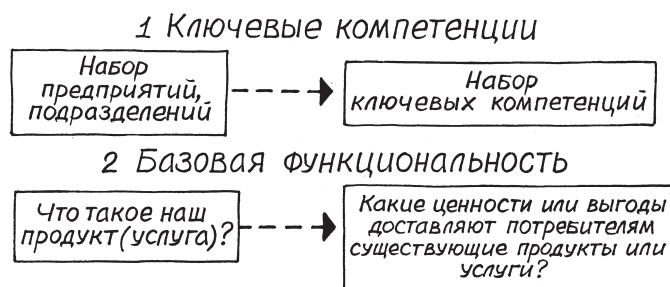
Далее, другое важное понятие — ключевые компетенции. Понятие компетенций тоже затаскали (в основном с легкой руки HR-директоров и консультантов по управлению персоналом). Между тем в контексте разработки стратегии слово «компетенции»

---

\* Издана на русском языке: Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. М. : Олимп-Бизнес, 2002. Прим. ред.

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.



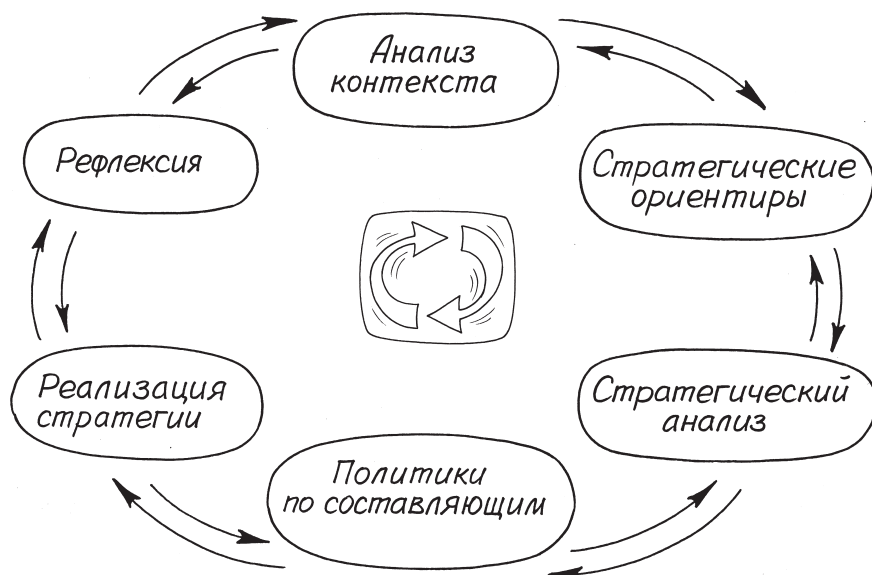
И еще такой вот «парадигматический сдвиг», представленный на картинке. Можно смотреть на свой бизнес как на набор подразделений, а можно как на набор ключевых компетенций. То же касается наших продуктов/услуг — какую потребительскую ценность они несут?

## 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, гар 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? Наметить

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 рефлексировует: «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».