

СТРАТЕГИЯ ЦЕЛОГО

Сколько стратегических решений нужно принять топ-менеджменту «живой» компании для осмысленного управления ее развитием? Да так, чтобы повернуть голову к менеджерам среднего звена, передать им в руки «портфельчик» и произнести: «Сделайте-ка вот это, голубчики!». И все — стратегическая работа состоялась...

Вопрос о количестве искомых стратегических решений — из классического ряда: «Что первично — сознание или материя?», «Сколько Вам нужно для полного счастья, Шура?», «Куда деньги деваются?», «Зачем к Птибурдукову ушла ты от меня?» Все это вопросы о целом, которое по-прежнему настоящая загадка для ума. В мире, где все связано со всем, невозможно ничего «взять» без того, чтобы чего-либо не потерять. А мыслить действительно завершённое целое — это удерживать в голове весь мир...

сама. У стоиков на этот счет издревле было твердое суждение: «Для корабля, который не знает, в какую гавань плыть, никогда не бывает попутного ветра». И прежде чем понять, попутен ли «ветер», нужно определиться с гаванью. Понятно, что речь идет о бизнес-цели. Куда вы хотите «прирулить» свой бизнес? Как только по этому пункту будет ясность, можно определяться со стратегией. Но давайте поставим вопрос иначе: «А действительно ли вам туда?»

он не мог ее выразить. Дело это простое. Но с него стоит начать стратегический процесс — очень важно, чтобы первой в портфель стратегических решений легла бумага с названием «Концепция развития компании». Думаю, при этом не надо пояснять дополнительно, что всякая хорошая концепция должна делаться хорошими концептуальными инструментами...

Мечтать не вредно

Теперь самое время... пометать. Перед точным и строгим определением бизнес-целей компании менеджерам непременно надо пофантазировать у штурвала. В практике стратегического планирования эту мечту обычно называют «видение успеха». И чем ярче и образнее визуализация будущего успеха, тем проще в итоге выстраивать бизнес-цели.

А теперь задайте себе вопрос: «Как выглядит успех? Вот, скажем, Ваш личный успех — он какой?» Выясняется, что в «картине» успеха могут соединиться и восхитительные взгляды поклонниц (поклонников) собственника, и высокие горизонты мышления менеджеров, и большие доходы акционеров, и яхты под алыми парусами...

Видение успеха — это «точка», в которой ценности менеджеров перерастают в решения, неявное — в явное. Философы называют это «трансцендентным пе-

ХОРОШИХ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА НЕТ. ИХ И НА ЗАПАДЕ-ТО МАЛО, А УЖ В РОССИИ ТЕМ БОЛЕЕ. ЭТО НАША ДАВНЯЯ ТЯЖБА — РУКОВОДИТЕЛЬ «И ЖНЕЦ, И НА ДУДЕ ИГРЕЦ». ТАК ВСЕГДА БЫЛО — ЕСТЬ ПУШКИН, ЛЕРМОНТОВ, ГОГОЛЬ... И ЕСТЬ НАРОД. А МЕЖДУ НИМИ НИ-КО-ГО

Итак, что должно быть в портфеле стратегических решений компании для гармоничного, целостного и осмысленного ее развития?

Решить «на берегу»

Стратегия — это служанка. Она облуживает нечто более важное, чем она

Кроме того, стоит определиться с направлением развития компании. Очень сложно строить стратегию, не подумав о том русле, в котором будет развиваться бизнес. А иначе никто не застрахован от несовпадения хорошо построенной стратегии с идеей развития, которая, оказывается, была у собственника, но

реходом» сознания, который, понятно, никогда не бывает простым, линейным. В этом переходе соединяются «Хочу» и «Надо». В нем ясно сознается, что действительная проблема топ-менеджеров состоит только в одном: как совместить «желанье счастья с нравственной жаждой»?..

Замечено, когда образ мечты приобретает форму, легче думать о точных целях. Из картины успеха теперь можно выводить бизнес-цели: «А какие результаты бизнеса могут обеспечить нам такой успех?» Здесь уже можно посчитать. Дело в том, что количественные модели всегда следуют за моделями качественными, концептуальными. Поэтому начинать с расчетов не стоит – ошибетесь в граничных условиях.

И все же, почему о бизнес-целях стоит думать, предварительно помечтав об успехе? Потому что бизнес-цель – это не мечта, а состояние бизнеса, которого надо достичь ради приближения к успеху. Иначе говоря, это такой «размер» противоречия между текущими результатами бизнеса и желаемыми, при котором компания близка к успеху.

Вот примерные «размерности» бизнес-целей: прибыльность, доля на рынке, лучшая продукция /услуги, объем продаж, темп роста бизнеса (по объему продаж, географии), инновации в продукции /услугах и прочее.

Итак, в нашем стратегическом портфеле уже набралось три решения: концепция развития, взгляд на успех и бизнес-цели. Неплохо, если все это делать инструментально!

А мы пойдем своим путем...

Примерно через 10 – 12 лет после начала бизнеса взгляд менеджеров, как правило, освобождается от проблемсиюминутных и рутинных и обращается к замыслам о далеком. Речь идет о закономерном появлении у менеджеров вкуса к свободному мышлению пути. Именно в этой свободе мышления и состоит наслаждение стратегического «возраста» компаний. Это период, когда появляется ответ на вопрос «а нам туда КАК?». Или «каким путем мы пойдем к бизнес-целям?». Ответом на этот вопрос служит появление бизнес-стратегии.

Само слово «стратегия» со времен Древней Греции чрезмерно перегружено смыслами. В самых простых случаях стратегия приравнивается к плану. В сложных – к единственному и надеж-



*** ОБ АВТОРЕ:**

Теслинов Андрей Георгиевич. Профессор Международного института менеджмента ЛИНК (www.ou-link.ru), тьютор Открытого Университета Великобритании, преподаватель АНХ при Правительстве РФ. Доктор технических наук

ному спасению компании от нахлынувших бед.

Ну и как же мы пойдем к бизнес-целям? «А давайте через альянс с конкурентом? А может быть просто через снижение затрат? А если через выход на соседний рынок? Через Китай, что ли?..»

Сложность выбора стратегического пути движения к целям бизнеса на практике преодолевают... простотой. Поскольку очень трудно «сесть и придумать стратегию», двигаются обычно по шагам. Например, создают сначала «материю» стратегических решений. Потом порождают разнообразие задач. После чего все это разнообразие «заворачивают в материю», и в итоге получается богатое пространство стратегических решений. На нем-то и прокладывают пути движения к целям.

Итак, к тем трем решениям в портфеле добавляется четвертое – бизнес-стратегия. Лучше, если их несколько: длинные, короткие, средние... А в современном бизнесе, подобном стихии, еще возникают запасные, резервные, альтернативные и множество других.

Полна «коробочка» стратегиями

Издrevле под стратегиями понимался путь, по которому должно идти войско (от гр. stratos – войско, ago – веду). Такой смысл стратегии может быть понят и спроецирован на бизнес, если получить ответы на три вопроса:

- откуда ведут войско?
- куда ведут войско?
- как ведут войско?

Если бы компания была единым, неделимым монолитом, простого ответа на вопрос «как?» было бы достаточно. Но компаний-монолитов не бывает. Поэтому этот вопрос нужно задать каждому ее компоненту. К примеру, как при выборе определенной бизнес-стратегии управлять ресурсами, спро-

ОДНА ИЗ «КАРТИНОК» УСПЕХА

Бизнес будет считаться успешным при следующих обстоятельствах:

- Компания приобретет статус компании среднего бизнеса;
- У компании существенно усилится потенциал роста;
- Темп прироста стоимости компании будет не ниже 20 процентов в год;
- Деятельность компании будет существенно влиять на социальные и политические процессы;
- У компании существенно расширятся возможности для миссионерской и благотворительной деятельности;
- Уровень благосостояния сотрудников повысится в три раза;
- Возможности карьерного роста станут привлекательными для лидерского актива компании;
- Компания сможет позволить себе как команде два раза в год совершать экстрим-выходки в любой точке планеты по три недели;
- Бизнес-процессы будут построены так, чтобы позволять собственнику при устойчивых доходах заниматься любимой общественно-политической деятельностью без существенного оперативного вмешательства в бизнес.



ЕСЛИ БЫ КОМПАНИЯ БЫЛА ЕДИНЫМ, НЕДЕЛИМЫМ МОНОЛИТОМ, ПРОСТОГО ОТВЕТА НА ВОПРОС «КАК?» ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ БЫЛО БЫ ДОСТАТОЧНО. НО КОМПАНИЙ-МОНОЛИТОВ НЕ БЫВАЕТ. ПОЭТОМУ ЭТОТ ВОПРОС НУЖНО ЗАДАТЬ КАЖДОМУ ЕЕ КОМПОНЕНТУ.

сом, приверженностью персонала? И так далее. Ответы на эти вопросы приводят к новым стратегиям.

Итак, пятый документ в «портфеле», объем которого зависит от устройства компании. И, по мнению большинства, в нем должно быть хотя бы четыре страницы: одна – с финансовой

стратегией, вторая – со стратегией маркетинга, третья – с операционной стратегией, четвертая – со стратегией управления человеческими ресурсами. Понятно, что я говорю об идее ССП (системы сбалансированных показателей). Однако для российских компаний четырех «страниц» явно маловато...

ИМПЕРАТОР И КАПУСТА (из практики консультирования)

В одной из успешных сибирских компаний трудно, но радостно продвигался стратегический процесс. Шла третья стратегическая сессия, прирастали хорошие умные решения по развитию рыночной позиции компании. «Топы» вдохновлялись от красивых, зовущих перспектив. И вдруг все дело застопорилось, чуть не рухнуло... Однажды вечером в доверительной беседе после стратегического марафона собственник как-то очень грустно посмотрел на меня и тихо произнес: «Пожалуйста, избавьте меня от этого бизнеса. Он так мне надоел... Я так устала от него!» Дело вовсе не в том, что это была женщина. Аналогичный случай был и с мужчиной. Правда, очень давно, с императором римским. Рассказывают, он как-то так же обратился к своим министрам, которые пришли к нему с государственными делами: «Бог с ними, с делами – вы лучше поглядите, какая у меня выросла капуста!»

2 крыла успеха

Если в недавнем прошлом незаметность, срединность, похожесть на всех были признаками успеха, то нынче все изменилось. И это придумали не теоретики от бизнеса. Это пошло от философов, которые первыми поняли наше время и дали ему имя – Постмодернизм. Это время бесстиля – никто не может предложить такого стиля, такого поведения, такой теории, за которой бы пошли миллионы.

Кто может быть успешным в такую пору? Только тот, кто хотя бы на время может предложить нечто не похожее на всю остальную разногосицу. Для компаний это означает, что они должны создать брэнд.

Брэнд – это метка, по которой рынок отличает ее от всех остальных компаний. И если стратегия компании не усилена такого рода меткой, то по нынешним временам она считается слабой. Впрочем, лучше говорить и мыслить вместо понятия «брэнд» «лидерскую позицию компании». Когда компания создает и сознательно конструирует, а затем и поддерживает некую особенную лидерскую позицию, то у нее появляются два стратегических крыла.

Первое крыло обращено к рынку. Именно лидерская позиция создает в глазах клиентов и партнеров некую добавленную ценность, облегчает для них самоопределение в отношении к сотрудничеству, сильнее вовлекает в отношения.

Второе крыло обращено внутрь компании. Осознанная лидерская позиция создает смысловое, а следовательно, энергетическое усиление деятельности персонала. Всем становится ясно «кто мы», «какие мы», «чем мы не все». Отсюда возникает и особенное поведение. Согласитесь, одно дело, когда мы одеты в джинсу, другое – во фрак. При ясной лидерской позиции координируются усилия персонала, создается некий норматив совместным действиям. Важно, чтобы лидерская позиция компании была выведена из стратегии – она помогает устранить разрывы, которые неизбежно возникают у работников в процессе ее понимания.

Лидерская позиция компании строится аналогично стратегии. При этом продумываются ее свойства, стоящие за ними ценности, публичное предназначение («как мы собираемся изменить жизнь клиентов и всего мира к лучшему») и т.д.

МАЛАЯ МОЗАИКА ВЗГЛЯДОВ НА СТРАТЕГИИ

Стратегия - это комбинация пяти «П»:

- планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов;
- прикрытие (действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников);
- порядок действий (план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае);
- позиция в окружающей среде;
- перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться.

Стратегия – это комбинация пяти «С»:

- сопричастность, т.е. сближение сотрудника и организации;
- сочетаемость, т.е. комплексность в восприятии и апробации знаний и навыков;
- самообразование.
- самоограничение, т.е. сознательный отказ от чрезмерной комфортности своего существования, хотя бы на некоторое время;
- самоотдача, т.е. безвозмездный, добросовестный труд.

Это уже шестая стратегическая «бумага». Еще шаг – и топ-менеджеры смогут отдохнуть...

Стратегия перемен

Если ваша компания – это труба, то она должна быть вычищена. Если скрипка, то настроена. Если барабан – то хотя бы целый... Иными словами, культура, структура и все остальное в компании должно «работать» на стратегию – иначе зачем она нужна? Стратегический процесс должен здесь обратиться к организационным изменениям.

Организационные изменения – это особенная тема, которая тоже нуж-

дается в стратегиях. Причем сразу в нескольких стратегиях разного типа. Первый – стратегия перемен. Обычно эта некая логика изменений, которые должны произойти, чтобы компания «заработала» на стратегию. И второй тип – стратегия управления переменами. Проще говоря, это что-то из ряда: директивная стратегия, экспертная, стратегия переговоров и прочее. Но на практике все сложнее. Эти стратегии зависят от организационного контекста, от того, как устроена компания, как и чем живет. Скажем, если компания собрана из равнодушных исполнителей,

то вряд ли от них стоит ожидать радостного рывка к новым горизонтам...

Итак, стратегия управления изменениями – последняя в портфеле. Проверим, ничего не забыто?

- Решения о развитии (концепция развития компании)
- Взгляд на успех
- Решения о стратегических бизнес-целях
- Бизнес-стратегия компании
- Стратегическое решение о лидерской позиции компании
- Стратегии управления организационными изменениями.

Здесь топ-менеджеры могут повернуть голову к менеджерам среднего звена, передать им в руки портфельчик и произнести: «Сделайте-ка вот это, голубчики!». Стратегическая работа состоялась!

Кто здесь?..

После этого топ-менеджерам можно удовлетворенно осесть в кресле... Но ненадолго. Потому что исполнять все напридуманное, скорее всего, придется им самим. Ведь хороших менеджеров среднего звена нет. Их и на западе-то мало, а уж в России тем более. Это наша давняя тяжба – руководитель «и жнец, и на дуде игрец». Так всегда было – есть Пушкин, Лермонтов, Гоголь... и есть народ, а между ними НИ-КО-ГО. И так в огромном большинстве российских компаний. Речь идет о пресловутой проблеме «среднего» звена». Однако, это уже другая тема...

СЕМИНАР Андрея Теслинова

в Тюмени

«Разработка стратегии развития организации.
Управление изменениями»

10-11 декабря 2008 года

Более подробная информация на сайте www.teslinov.ru.

Для участия в семинаре обращаться в региональный центр
Международного института менеджмента ЛИНК - ОКЦ «Развитие».

Тел.: +7(3452) 546 - 385, 99-59-82

E-mail: razvitie-link@mail.ru

