

Алексей Назаров

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ: мифы и реальность



Алексей Игоревич Назаров

Разработка стратегии компании

Как это нужно делать на самом деле

2024

УДК 31
ББК 60
Н19

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

Назаров Алексей Игоревич

Н19 Разработка стратегии компании : Как это нужно делать на самом деле / Алексей Игоревич Назаров. — [б. м.] : [б. и.], 2024. — 136 с.
[б. н.]

В книге предложен анализ всех существующих школ разработки стратегий и предложена методика, способная помочь ТОП-менеджерам провести правильный анализ и сделать правильный стратегический выбор самостоятельно.

**УДК 31
ББК 60**

12+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Благодарности	8
Предисловие	9
Что такое стратегия, как ее принято определять	12
Различные школы. Хвала Минцбергу, или Стоя на плечах гигантов	15
Школа Дизайна	15
Школа Планирования	16
Школа Позиционирования	16
Школа Предпринимательства	17
Когнитивная Школа	17
Школа Обучения	18
Школа Власти	18
Школа Культуры	19
Школа Внешней среды	19
Школа Конфигурации	20
Физический мир стратегий. Рынок и ресурсы – грубый анализ	22
ГЕНЕРИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ по Генри Минцбергу	26
Пример	29
Подведем итог	33
Физический мир стратегий. Рынок – тонкий анализ	35
Клиенты по сегментам	37
Действия конкурентов	43
Редкое счастье применения подходов «школы Планирования»	52
Физический мир стратегий. Ресурсы – тонкий анализ	54
Ресурсные анализы и иллюзии	66
Value – ценность	67
Rarity – редкость	69
Imitability – трудность имитации	70
Organization – организация	70
Послесловие и предисловие – 2 в 1	73

Особенности принятие любых организационных решений, в том числе и стратегических	75
Школа культуры	76
Клан	78
Иерархия	79
Адхократия	79
Рынок	79
«Школа Власти»	82
Когнитивная школа	87
«Школа Предпринимательства»	94
И что у нас осталось?	95
Враждебная среда	95
Скачкообразные изменения или спокойное прозябание	96
Покой нам только снится – всегда в поиске лучшего решения	98
Постановка стратегической цели	101
Сводим все в одну правильную последовательность анализа	108
Шаг первый: Поле для анализа	108
Шаг второй: время «тяжеловесов»	109
Шаг третий: Подходы не для всех	110
Шаг четвертый: Адаптация в недружественной среде	112
Шаг пятый: Немного магии	113
Шаг шестой: Учтем наши внутренние особенности	114
Шаг седьмой и последний: Как это должно делаться на самом деле	116
Пошаговый процесс принятия стратегического решения	117
Антикризисные стратегии – частный случай разработки стратегий	119
А для чего или кого это время возможностей?	121
А для чего или кого это время максимально опасно	122
Первый шаг – определить основной эффект от кризиса	123
Второй шаг – Оценить природу кризиса и оценить его длительность	124

Третий шаг – Определить, на что мы можем повлиять, что мы можем изменить	125
Четвертый шаг – Оценить угрозы и возможности	127
Пятый шаг – Оценить доступные ресурсы	128
Шестой шаг – Разработать краткосрочный план действий ..	128
Фасилитация, модерация, медиация и медитация – помощь в принятии стратегического решения	130
Фасилитация	130
Модерация	130
Медиация	130
Консультирование и помощь при принятии управленческого стратегического решения	132
Заключение	134

Посвящается

Моей необычной дочери:

Анютe, Анечкe, Аннушкe, Аннe, Нюшe, Нюрe,
Нютe, Анe.

БЛАГОДАРНОСТИ

Наталье Измайловой в подготовке, корректировке и исправлении рукописи.

Екатерине Назаровой за едкие критические замечания и вынужденные размышления об уровне собственной одаренности.

Андрею Измайлову за то, что своей работой дал время на написание этой книги.

Егору Шиенкову и Татьяне Григорьевой за содержательную корректировку текста.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Идея написать эту книгу возникла давно.

Разработка стратегии, наверное, самый важный элемент в планировании работы компании. Стратегия является основой для оперативных планов, бюджетов, приоритетов в принятии решений, от нее же зависит и структура компании.

Литературы написано на эту тему очень много, но мне всегда не хватало ответа на такой вопрос – хорошо, у нас МНОЖЕСТВО книг по разработке стратегии, много моделей и подходов, но какая модель верная?

Отдельно стояли книги о том, как проводить стратегическую сессию. При ближайшем рассмотрении оказалось, что они не имеют никакого отношения к самой стратегии, а детально и театрално описывают сам процесс: кто и что должен делать, стоять, говорить, показывать. Даже сценарии стратегической сессии описывают. Но вот вопрос, что и как анализировать, как принимать решения, что делать дальше, авторов в основном не интересует. Вопросы обоснованности и ответственности за принятое решение тоже не сильно их занимают. Печально.

Все предложенные подходы не складываются в одну большую картину, не «стыкуются», а иногда и противоречат друг другу. И это плохо: многообразие подходов, как правило, говорит о том, что мы не знаем, «как это устроено», и пытаемся подбирать разные подходы под частные случаи, стараясь «заплатками» моделей компенсировать наше незнание. Но в таком случае, может быть, стоит это признать и сказать бизнесу «извините, дальше как-нибудь сами»?

А может, стоит попробовать и обобщить весь наш опыт? Ну не может быть так, чтобы мы не смогли сделать еще один шаг к цели – к принятию обоснованного стратегического решения.

В один момент мне на глаза попала книга Минцберга, Альстранда и Лампеля «Стратегическое сафари». В ней авторы разбирают 10 школ разработки стратегий. Десять! Пытаются их сравнить и определить сильные стороны каждого подхода и его недостатки. Книгу категорически рекомендую для прочтения, я буду на нее часто ссылаться.

Я консультант и специализируюсь на управлении продажами и маркетингом, разрабатываю для компаний стратегии продаж и не только продаж. И у меня как у консультанта всегда возникали опасения — а так ли мы это делаем? А нет ли более надежного, проверенного, эффективного, «правильного» подхода? Ответственность огромна. Ошибки в стратегии слабо компенсируются самоотверженным трудом, как правило, почти никак не компенсируются, зато стоят компании очень дорого.

Вот так возникла идея обобщить все что есть и постараться разработать методiku (ну или заплатку) получше и без явных противоречий. Такую, чтобы можно было аргументированно ответить на фразу: «Ну, у всех свои взгляды и свой подход, каждый имеет право на свою точку зрения». Многообразие — это хорошо, но после сессий компании формируют бюджет, меняют структуру и систему мотивации, назначают новых сотрудников, инвестируют... А если это все «мимо»? Кто заплатит за это многообразие вариантов? Конечно, клиент консультанта. И как-то неловко становится.

Собственно, после этого и захотелось создать методiku, которая потенциально давала бы самый предсказуемый и надежный результат. В этой книге я постарался описать методiku разработки стратегии и обосновать ее.

Почему нужна одна методика, а не набор многих? Потому что если мы изучаем какой-то предмет и претендуем на то, что мы в этом преуспели, то и его устройство описываем мы одним образом. Закон гравитации у нас один, нет его отдельного для Липецкой области. Поэтому и описание наше должно быть одним, всеобъемлющим. Когда возникает множественное описание? А возникает оно тогда, когда мы не знаем, как устроен

предмет, и пытаемся его описать по кусочкам. Следующий шаг — констатировать, что эти многочисленные модели применимы в разных ситуациях, затем описывать эти ситуации — если такая ситуация, то так, а если такая, то так. А следующий шаг — одно описание. Всегда ли оно возможно? Думаю, что для очень динамичных объектов не всегда. Но такова ли стратегия? А давайте попробуем. Идея создать одну модель говорит о попытке найти полное решение задачи. В книге, где это будет уместно, будет цитироваться работа Минцберга (для краткости не буду перечислять и других авторов), и при цитировании я буду очень кратко (поверхностно и неполно) упоминать существующие школы только для того, чтобы, столкнувшись с их представителями и апологетами, вы, дорогой читатель, могли бы оценить их аргументы и задать предметные вопросы.

А кто читатели этой книги?

Я рассчитываю, что она попадет в руки управленцам, которые отвечают за разработку стратегии компании или участвуют, привлекаются к этому процессу. Для вас я постараюсь описать методику так, чтобы вы могли самостоятельно ею пользоваться. Собственно, для этого я ее и пишу и это основная причина прочесть ее — научиться самостоятельно разрабатывать стратегии компании.

У меня еще есть одно ожидание от читателей — вам будет намного интереснее осваивать предложенную методику, если вы уже знакомы с основными и достаточно популярными моделями, используемыми при разработке стратегий. Подробно и детально описывать их я не смогу — книга станет огромной, поэтому некоторый базовый уровень «стратегической осведомленности» точно будет необходим.

Ну и последнее — я буду часто ссылаться на другие школы. Делать я это буду потому, что, как бы мы ни относились к достижениям прошлых поколений, именно они дали нам платформу для размышлений.

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ, КАК ЕЕ ПРИНЯТО ОПРЕДЕЛЯТЬ

Давайте мы начнем с определения.

«Стратегия – это планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации» (Wright et al., 1992: 3).

Или вот еще из Википедии (извините):

«Стратегия (др.-греч. στρατηγία – искусство полководца) – это общий, не детализированный план, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели в военном деле, позднее вообще какой-либо деятельности человека».

«Стратегия – это инструменты, нацеленные на создание устойчивого конкурентного преимущества».

Майкл Портер:

«Стратегия – это схематичный (без уточнения деталей) план, в соответствии с которым должна быть достигнута какая-либо цель. Цель, ради которой создается стратегия, должна быть значимая».

Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели (стратегия как способ действий становится особо необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов).

Можно найти и другие определения, но идея понятна – это план действий, описание того, что мы делаем для достижения цели.

Для того чтобы что-то делать, нам нужны ресурсы. Разные ресурсы: люди, время, деньги, оборудование, накопленные компетенции... Ресурсов всегда не хватает, не хватит их и вам, что бы вы ни думали. Тогда получается, что стратегия должна не только определять, что будет делать организация, но и то, что она делать НЕ БУДЕТ.

О, это отличный комментарий, мы к нему будет часто возвращаться.

По сути, получается, что нам нужно принять решение, где эти ресурсы потратить (а где не потратить – это важно запомнить).

Итак, в конце процедуры нам нужно решение или решения о распределении усилий. Конечно, хотелось бы принять правильное решение. А что определяет его правильность? Эффективность использования этих ресурсов. А эффективность – это отдача на затраченные ресурсы. То есть нам нужно понять, где отклик на эти ресурсы будет самым заметным. А где у нас вообще случаются «отклики»? На рынке, среди наших клиентов. Собственно, одну зону анализа мы обозначили однозначно – наши клиенты. Текущие или новые. Доступные или не очень, все те, кто может обменять свои деньги на наши товары и услуги.

Получается, для составления плана точно нужен анализ рынка.

Вам кажется это очевидным? Не спешите, не все школы разработки стратегии делают на это упор. Да, удивительно, но факт. К анализу рынка мы вернемся чуть позже и разберем его подробно, а сейчас обратимся к другой области анализа – ресурсам.

Сколько их у нас и каковы они? И здесь нужно немного деталей.

Что отнести к ресурсам?

1. Деньги — да, конечно. Во всех видах.
2. Людские ресурсы, а именно: компетенции и доступное рабочее время.
3. Мотивация сотрудников (да, это тоже ресурс, причем ресурс конечный).
4. Отдельно стоит «посчитать» управленческий ресурс — силы и время менеджеров, необходимые для управления людьми.
5. Ресурсы нашего оборудования и его возможности (не всегда, но чаще всего это нам тоже понадобится).
6. Технологии, по которым это оборудование работает.
7. Репутация на рынке и история компании, восприятие марки и кредит доверия к нашему продукту или услуге.

Это основные ресурсы.

А можно как-то иначе? Нет, нельзя, нам обязательно нужны две эти составляющие.

Напомню: задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели.

Итак, совершенно точно, что нам понадобятся оба эти анализа и наше стратегическое решение должно находиться на грани этих анализов.

Детально мы посмотрим на это позже, а сейчас настало время отдать должное тем, кто до нас разрабатывал методики формирования стратегии.

РАЗЛИЧНЫЕ ШКОЛЫ. ХВАЛА МИНЦБЕРГУ, ИЛИ СТОЯ НА ПЛЕЧАХ ГИГАНТОВ

Всего школ 10. Да, не удивляйтесь.

Надо ли их все изучать? Полагаю, что надо. Зачем? Для того, чтобы понять, что до нас сделали неглупые люди и к каким выводам они пришли – теоретически и практически. Мы все стоим на плечах гигантов, авторов моделей и методик. Опираемся на них и спорим с ними, но точно стоит понимать, как мысль человеческая развивалась до нас.

Я опишу все школы очень кратко, постараюсь сконцентрироваться на основной идее каждой. Если вам понадобится детальное описание, то стоит обратиться к оригиналу.

Итак, что же было придумано?

ШКОЛА ДИЗАЙНА

Анализируется соотношение двух областей: рынок со всем его многообразием и наличные ресурсы компании, для которой мы разрабатываем стратегию.

По результатам такого анализа принимается УНИКАЛЬНОЕ решение, которое подойдет нам и только нам, оно не может подойти другой компании в другой ситуации. Широко применяется кейс-метод – анализ уникальных ситуаций. Собственно, поэтому подход и называется «Школа дизайна»: уникально и красиво.

Именно благодаря этой школе стало популярно обучение на кейсах. Идея такова: каждое не похоже на другое – смотри на свою ситуацию и сам принимай решение, а если не получает-

ся, вот тебе примеры из других областей, вдруг они натолкнут тебя на правильные мысли.

ШКОЛА ПЛАНИРОВАНИЯ

В этой школе речь скорее не о том, как стратегическое решение формируется, а о том, как уже принятое решение доводится до невероятной степени проработанности. Планы – наше всё, сценарии, графики, контрольные точки, детали, детали, детали...

Если вы работали в большой компании, то вы точно с ней сталкивались. Говорящее название – планируем детально.

А само стратегическое решение откуда берем? По сути, подход, как и в предыдущей школе, – анализ двух областей: рынок и ресурсы, но с большими деталями. Много аккуратных расчетов и очень последовательное воплощение принятых решений. Делаем, контролируем процесс и делаем опять. Много давления на сотрудников, мало вопросов к ним и практически нулевая гибкость в принятом решении. Настойчивость – наше всё, нас не остановить. Не гибко, но усердно и настырно.

ШКОЛА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Проводится анализ, похожий на «Школу дизайна», и так как компании не так уж и сильно друг от друга отличаются, да и ситуация на рынке не такая уж и уникальная, то существует несколько «стандартных» стратегий, и из этого конечного списка можно выбрать. Это основной постулат школы – все можно свести к конечному набору вариантов. Не к бесконечному, как в «Школе дизайна», а вполне себе конечному. Да и ресурсы более или менее у всех похожи, а изменить компанию совсем не просто, так что у каждой есть некое позиционирование – например, лидерство на объеме, большая компания с большим объемом производства. Есть в этом некоторая консервативность. У вашей компании прямо сейчас есть позиционирование, и вы

за счет него и выживаете, а если хотите меняться, то вот вам варианты. Выбирайте и перемещайтесь скачком, как в классиках. Набор стратегий конечен, выбирайте из списка. Главное — найти в этой стратегической угадке ситуацию, максимально похожую на вашу.

ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В «Школе предпринимательства» рассматривается формирование стратегии как процесс предвидения владельца или предпринимателя. Тут все просто — «главный» сам придумывает стратегию исходя из опыта и озарения. Все. Изучаются способы достижения озарения. Что придумал, то и твое. Непонятно, почему это школа, но идея именно такая — видение, предвидение, прозрение — и вперед.

КОГНИТИВНАЯ ШКОЛА

Формирование стратегии в «Когнитивной школе» — это процесс обучения и подстраивания. Изучаются особенности анализа информации, принятия решений, слепые пятна мышления и т. д.

В целом фокус не на самой стратегии, а на особенностях нашего размышления во время принятия стратегического решения. Топ-менеджерам компании стоит опасаться ловушек восприятия, из-за которых они могут принять неверное решение, поэтому к разработке стратегии рекомендуется привлекать всех сотрудников компании. Сотрудники приходят к руководству с прорывными идеями, эти идеи будут использоваться для дальнейшего развития (можно подумать, у сотрудников ловушек мышления нет).

Основная идея — понять свои ограничения при принятии решений и учесть их. А как учесть — привлекать других людей, видимо, пытаясь разбавить и перемешать наши когнитивные особенности и допустить меньше ошибок. Это применимо к любым решениям, но в первую очередь к стратегическим.

ШКОЛА ОБУЧЕНИЯ

Основная идея: формирование стратегии как развивающегося процесса.

Изначальный постулат — правильное решение принять сразу невозможно, поэтому мы его *все-таки* принимаем, но внимательно смотрим на изменения в окружающей нас среде и регулярно его корректируем. Такой гибкий итерационный подход: корректируем наше стратегическое решение при получении новой информации. Этот подход не терпит больших активностей — попробуй скорректировать работу шахты или завода, но может дать неплохой результат, если ваша компания оказывает услуги и перепродает что-то. А как принимаем само решение — примерно так же: анализируем рынок и ресурсы. Но в этой концепции намного важнее идея постоянных изменений и корректировок решения. Непонятно, что делать, если реализация одного из вариантов стратегии занимает годы.

ШКОЛА ВЛАСТИ

«Школа власти» к формированию стратегии подходит как к процессу ведения переговоров различных группировок внутри компании. Концентрация на интригах и индивидуальных интересах менеджеров компании. Возникают альянсы и тайные союзы, люди борются за власть, и в итоге стратегическое решение может быть принято не в интересах компании в целом, а в интересах некоторой властной группировки. По сути, эта школа не про саму стратегию, а про игры вокруг нее. Не про содержание решения, а про сложности его принятия. Макиавелли и здесь постарался. Какой-то анализ физического мира (типа рынка или доступных ресурсов) не так интересен, потому что этот анализ делают люди с их клановыми ограничениями исходя из интересов групп, так что прийти могут к любым выводам.

ШКОЛА КУЛЬТУРЫ

Ключевое здесь – формирование стратегии как коллективного процесса.

В компании существует культура, и она влияет на все в компании, в том числе и на принимаемые стратегические решения, и на взаимодействие структур внутри. Культура может быть как ресурсом, позволяющим двигаться вперед, так и тормозом. При принятии решения о том, как развиваться дальше, нужно учитывать особенности текущей культуры в организации. Это не совсем про стратегию, но идея понятна. Компания неспособна принять решение, которое противоречит ее культуре, не говоря уже о том, чтобы реализовать его. Это вообще сложно, а то и невозможно. Как ни вспомнить приписываемое Друкеру высказывание: «Культура съедает стратегию на завтрак». Исследуем культуру, меняем культуру, анализируем, какое решение мы сможем принять исходя из особенностей нашей культуры.

ШКОЛА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Ключевая идея: формирование стратегии как реактивного процесса на давление внешней среды – государство и рынок. Как только среда меняется, компания старается адаптироваться к этой среде. Не предполагается активное воздействие на эту среду – рынок, государство – только реагирование. Нужно реагировать точнее и быстрее. И анализируется, как этого можно добиться. По сути, это частный случай стратегий из «Школы дизайна». Изучается в основном только одна часть из двух – внешний рынок, а ресурсы мы подстраиваем под новые удары этой внешней среды. Школа учит изгибаться «под ударами судьбы» и строить свою стратегию исходя из этих ударов, то есть адаптироваться.

ШКОЛА КОНФИГУРАЦИИ

Формирование стратегии здесь рассматривается как процесс трансформации из одной конфигурации в другую.

Есть периоды стабильности, и есть периоды перемен – резких и стремительных, как квантовый скачок. Между этими переменами компания может выбирать «стабильные» стратегии, а в период перемен нужно выбирать «революционные» стратегии. Какие это стратегии и что делать, если перемены плавные и не скачкообразные, не говорится, но много говорится об управлении изменениями. Суть постулата школы: в быстрые годы – стратегии с прорывами, в медленные – адаптируемся.

Большим поклонником этой школы является сам господин Минцберг (что для меня стало большим сюрпризом).

Конечно, все аспекты школ охватить сейчас трудно, трудно даже запомнить все школы и их названия. Это не страшно, мы к ним будем еще много раз возвращаться. Да, у вас может сложиться впечатление, что одни школы анализируют «мокрое», а другие – «теплое», и как же их соотнести? Трудно, так и есть. А мы их не будем соотносить, мы будем опираться на физический мир, а потом посмотрим, что полезного у какой школы мы сможем позаимствовать.

Какой мы сейчас должны сделать вывод?

А такой: ***если принятие стратегического решения определяет точку концентрации ресурсов компании вовне, то нам в первую очередь нужны школы, которые именно так воспринимают процесс разработки стратегии.***

Давайте добавим еще немного определений, несмотря на то что их много, а нам бы стоило эти определения обобщить и подытожить.

Стратегическая цель – конкретизированная цель компании. Цель эта, как правило, формулируется так – оборот, доля рынка, первенство в сегменте. Как правило, ставится на среднесрочную перспективу в 3–5 лет, затрагивает большинство отделов и служб и вовлекает большие ресурсы в реализацию. Так принято считать.

Стратегическое решение – решение, в результате которого компания определяет способ своих действий по достижению поставленной цели. Принимая такое решение, компания определяет область концентрации своих усилий и других ресурсов. Стратегическое решение определяет суть нашего фокуса.

Стратегия – в целом это способ реализации нашего фокуса. Больше деталей и конкретики применительно к действиям отдельных подразделений и функций.

Да, так себе определения, иногда будет непросто провести границу между стратегическим решением и просто решением. Это так и есть: стратегическое решение – это всего лишь частный случай решения.

Отталкиваемся от текущих реалий – физической или материальной основы.

Ну давайте теперь подробнее.

ФИЗИЧЕСКИЙ МИР СТРАТЕГИЙ. РЫНОК И РЕСУРСЫ – ГРУБЫЙ АНАЛИЗ

У компании и у набора ее услуг всегда есть позиционирование, оно никогда не идеально и таким и останется. Начинать нужно с изучения того, «где мы сейчас находимся». А именно – какова наша позиция.

Что такое позиция?

Это то, как мы располагаемся на рынке относительно других игроков или конкурентов и самого рынка – клиентов наших и не наших.

По сути, позиционирование – это то, за счет чего мы нашли свою «позицию на рынке», место под солнцем. И чем это место определяется? Тем, за счет чего мы конкурируем, какую ценность мы создаем. И тут на сцену выходит Портер со своей моделью «Цепочка создания ценности».



Рис. 4.5. Генерическая цепочка создания ценности М. Портера

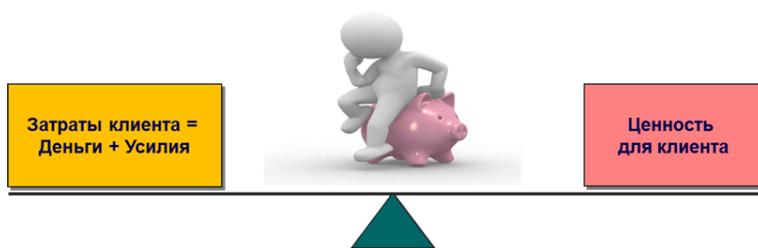
Источник: Porter, 1985: 3.

(Взято из книги «Стратегическое сафари» Г. Минцберга.)

О чем говорит эта модель?

В компании есть подразделения, которые создают ценность для клиента, преобразовывая входы (сырье, деньги, труд) в выход для клиента — продукт или услугу. И есть подразделения, поддерживающие этот процесс. Вклад их различен и значимость для компании различна. Идея Портера в том, что все отделы создают эту ценность, есть основные и есть вспомогательные. Через этот подход он определяет, что «все мы вносим свой вклад в создание ценности». Ура! Мы команда. В реальности размеры вкладов различны и, по идее, должны влиять на статус отделов, их бюджеты, обеспеченность властью и ресурсами, но это детали. А главное, что конфигурация этих вкладов определяет наше позиционирование. Можно быть сервисной компанией, производственной, маркетинговой, инновационной, и конфигурация нашей цепочки создания ценности позиционирует нас в глазах потребителей.

В конце концов клиент платит за созданную для него ценность и то, за что он платит, в первую очередь и составляет позицию компании.



Этот рисунок символизирует восприятие клиентом нашей позиции — он сравнивает создаваемую нами ценность с соб-

ственными затратами денег и усилий на покупку и использование того, что мы предлагаем.

А какова же ценность и какова ее структура?

Пример:



На картинке в виде прямоугольника представлено восприятие ценности нашего предложения клиентами. Чем больше площадь, занимаемая каким-то аспектом, тем больше его вклад в результирующее решение нас купить и остаться с нами. Это такое графическое представление создаваемой нами ценности.

Чтобы определить состав прямоугольника, нужно провести интервью с клиентами — глубинное интервью или экспертное интервью. Это два метода проведения маркетингового анализа, глубоко мы их описывать не будем, на то есть книги типа «Маркетинговые методы исследований».

В первую очередь мы предлагаем дешевый продукт. Он не так давно на рынке, бренд уже известен, но это неосновная причина покупки. Покупателю понятно, что от него можно ожидать. На складе у производителя или дистрибьютора такого товара много, сроки поставки короткие. И главное — дешево, за дешевизну и скорость этот продукт и покупают.

Ну вот и наша позиция — дешево и быстро. Мы на ней находимся сейчас, она может не всех наших клиентов устраивать, но у нас для этой позиции много чего уже создано — мы смогли удешевить продукт, возможно, за счет ограниченного функционала или его надежности и смогли построить самостоятельно или с помощью партнеров быструю логистику.

Это у нас есть сейчас, это наша позиция.

Позицию непросто поменять, она вросла корнями в тело компании, и под нее многое что налажено. Первое очевидное стратегическое решение — продолжать то, что уже делается, если нас более или менее устраивает результат.

А как же полет фантазии? Креативные и прорывные идеи? А сначала давайте осознаем, что из свободных и дополнительных ресурсов у нас есть, ибо изменение — это большие затраты, и какие на рынке есть возможности и перспективы. Но начнем мы с рынков.

И опять Майкл Портер:



рис. 4.3. Элементы структуры отрасли
 источник: Porter, 1980.

(Взято из книги «Стратегическое сафари» Г. Минцберга.)

Это модель достаточно грубого анализа рынка на основные тренды.

По сути, модель показывает уровень конкуренции на рынке, на котором мы работаем, где мы позиционируем себя и где боремся за долю рынка.

И что мы анализируем?

Не очень хочется описывать достаточно старую и популярную модель, поэтому вкратце: мы смотрим на влияние на рынок прямых конкурентов, на текущий уровень конкуренции (чем выше, тем хуже, ну а чем ниже, тем лучше) и на дополнительные угрозы и возможности со стороны покупателей и их давления или зависимости от нас, поставщиков в том же разрезе, на возможность прихода новичков и товаров, которые могут нас полностью заместить, как заместили смартфоны кнопочные телефоны и простые фотоаппараты.

И делаем вывод, каково состояние окружающей среды и какие вызовы и возможности она содержит.

По сути, в результате мы получаем ответ на вопросы:

1. Кто конкуренты и как конкурируют с нами.
2. Динамика рынка.
3. Кто клиенты и как потребляю.

А выводов у нас может быть не так уж и много.

ГЕНЕРИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ ПО ГЕНРИ МИНЦБЕРГУ

1. Нашедшие свою нишу

Высокодифференцированные, обычные по качеству и дизайну, с узким диапазоном основных видов бизнеса – такие, как, например, журнал Economist. Не следует смешивать генерические стратегии со стратегическими группами. Генерические стратегии описывают внутреннюю консистенцию; стратегические группы отражают возможное различие позиций в отрасли

(McGee and Thomas, 1986). Б. Альстранд, Ж. Лампель, Г. Минцберг. «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента».

2. Пионеры

Узкий диапазон деятельности и высоконоваторское моделирование; игроки, делающие первые ходы. Такие, как, например, компания Apple Computers в пору ее становления или ряд кинокомпаний.

3. Местные производители

Недифференцированные стратегии, реализуемые в определенных географических нишах, например, бензоколонка на углу или национальная почтовая служба.

4. Доминирующие фирмы

«Весомые» ценовые лидеры, либо производители ресурсов «вверх по течению», либо производители массовой продукции «вниз по течению», выпускающие широкий круг товаров, нередко вертикально интегрированные – такие, как, например, Alcan или General Motors.

5. Фирмы «Я-тоже»

Нечто типа доминирующих фирм, но никак не господствующие, стратегии носят подражательный характер.

6. Всемирные производители

С мощным маркетингом, производством и сбытом на рынках по всему миру – такие, как, например, Coca-Cola или McDonald's.

7. Профессионалы

Компании, оказывающие клиентам профессиональные услуги. Такие, как, например, консультационные, инжиниринговые и аудиторские фирмы.

8. Производители спецзаказов

Время от времени выполняют огромные спецзаказы для своих, обычно разбросанных по всему миру клиентов, делают акцент на дизайнерские находки и сложные технологии – такие компании, как, например, Boeing или Airbus.

9. Рационализаторы

Так называемые глобальные компании; распространяют по всему миру «образцовую» продукцию, одновременно оперируя на крупных сегментах на широкой географической основе – такие, как, например, IBM или IKEA.

10. Кристаллические диверсификаторы или сетевые компании:

Высокодиверсифицированные, с широким диапазоном деятельности и большим объемом различных по дизайну и большей частью созданных в результате внутреннего развития своих основных направлений товаров – такие, как, например, 3M.

11. Конгломераты

Часто создаются в процессе несвязанной диверсификации путем приобретения доминирующих компаний.

(Взято из книги «Стратегическое сафари» Г. Минцберга.)

Книга написана давно, примеры фирм могут показаться устаревшими. Но идею отрывок иллюстрирует хорошо.

По сути, Минцберг помог нам, предложив варианты:

- диверсификации;***
- увеличения объема и, как следствие, снижения издержек;***
- фокусирования на определенной нише.***

А мы можем все три одновременно реализовать?

Ресурсов на все не хватит, вы «порвете» компанию. А что, если у меня в компании 3 или 4 отдельных правления работы? Что делать? Ну, эти ребята (сторонники позиционирования) это не одобряют – слишком сложно.

А я одобряю. Анализируйте два компонента ваших (рынок и ресурсы) отдельно и получите три отдельные стратегии. Я к этому еще вернусь, но вот вам спойлер:

Стратегию нужно разрабатывать для каждого сочетания «ресурсы – рынок» отдельно.

Выбирайте из списка.

А что делать, если вы не подходите ни к одной из них?

Выберите самую подходящую и продолжайте «уточняться» до уникальной стратегии.

ПРИМЕР

Вариант №1

Вы локальный небольшой производитель и производите строительные материалы – пиломатериалы. Рынок растет, анализ 5 сил Портера показывает умеренный уровень конкуренции на вашем локальном рынке.

Кроме вас на нем есть другие локальные небольшие конкуренты примерно вашего потенциала и федеральный продавец похожего продукта.

И что вам доступно по ресурсам?

1. Ресурсов мало

Выбирайте «Местный производитель», определите ареал своих продаж. Безыдейно, но просто, можно расти вместе с рынком или чуть медленнее, пока не появятся ресурсы.

2. Ресурсов средние

Можно выбрать что-то нишевое, например, «Профессионалы», не просто пиломатериалы. Но и консалтинг – что нужно клиенту, помощь в выборе, обучение или изготовление под за-

каз. Это если у вас есть ресурсы в виде квалифицированных людей или деньги на их привлечение.

3. Ресурсов много

«Я-тоже» – копируйте ассортимент глобальных компаний и выигрывайте за счет быстрой местной логистики или более низких затрат на местное же производство. Или просто копируйте. На растущем рынке этого может оказаться достаточно.

Вариант №2

А если рынок не растет, а падает? Конкуренция нарастает. Остальные вводные те же.

Нужно смотреть на ниши, в которых вы будете защищать свои деньги и свое рыночное позиционирование (вот оно как выглядит).

А что у нас есть?

Ну вот «нашедшие свою нишу». И вот вы уже сидите с кружкой кофе и смотрите, на каком ассортименте или сегменте клиентов сможете сфокусироваться с имеющимися ресурсами.

Просто?

Да, для этого и делалась школа, чтобы любой выпускник МВА, да и просто средней школы, смог бы выбрать из предложенной «угадайки». Сразу видно, какие стратегии вам недоступны, а какие доступны – это еще упрощает выбор.

Вы сможете найти и другие генерические или универсальные стратегии в литературе, но все они будут танцевать во круг – цена, уникальность, фокусировка.

И в заключение:

Основные положения школы позиционирования:

1. Стратегии представляют собой генерические, специфически общие рыночные позиции компаний, которые могут быть идентифицированы.

2. Эти рыночные позиции (контекст) являются экономическими и конкурентными.

3. Таким образом, процесс формирования стратегии – это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной определенной генерической позиции.

4. Основную роль в этом процессе играют аналитики, предоставляющие результаты своих расчетов официально контролирующим выбор менеджерам.

5. Следовательно, на «выходе» процесса организация получает «готовую к употреблению» стратегию; структура рынка активно стимулирует возникновение предначертанных стратегий позиционирования, которые, в свою очередь, активно воздействуют на организационную структуру.

(Взято из книги «Стратегическое сафари» Г. Минцберга.)

Ну и дополнительно можно «разместить» все ваши товары и услуги на этой матрице и посмотреть, как они соотносятся с динамикой рынка – рынок растет, стагнирует или падает. Это даст вам дополнительную информацию к анализу рынка по 5 силам Портера, которую я поверхностно описал выше.

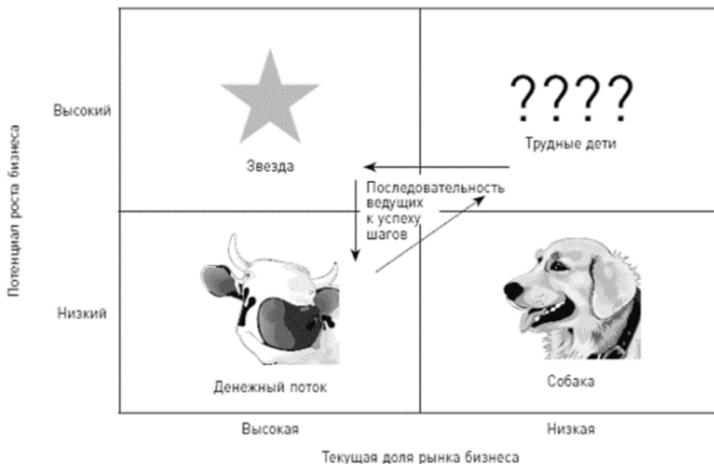


Рис. 4.1. Матрица рост-доля рынка

Источник: Henderson, 1979.

(Взято из книги «Стратегическое сафари» Г. Минцберга.)

Если вы помните, то эта матрица компании VCG описывает этапы жизненного цикла товара или услуги. Что это нам дает? Перспективы наших товаров, ближайшие и краткосрочные, это нам поможет при понимании, какие «ставки» нужно делать на каждый из них и какую универсальную (генерическую) стратегию можно выбрать.

Всего таких этапов выделяется 4, да, негусто и не очень точно, но если помните, то вообще эта школа отличается тем, что дает нам общее направление развития, потому что все равно огрубит наш выбор до перечисленных выше стратегий.

«Трудные дети», иногда их называют «Дикие коты» – все только начинается, оборот минимальный, но быстрорастущий, рост нестабильный, прогнозы неточные, прибыль отрицательная, в лучшем случае нулевая. Но перспективы огромные, хоть и туманные. Все стартапы и «нестандартные, прорывные, креативные идеи» находятся здесь, и их финансируют другие проекты. Часть из них вырвется из этой ситуации и станет звездой. Небольшая часть.

«Звезда», или «Восходящая звезда» – оборот растет, прибыль растет, ощущение успеха безграничное, все хорошо, все любят такие товары, перспективы роста самые радужные. Такие товары часто находятся на растущем рынке.

«Дойная корова» – большой оборот, падающая прибыль, нерастущий объем продаж, стабильный Cash Flow, вообще, стабильно себя ведущий товар.

«Старая собака», или просто «Собака» (почему им вечно не везет?) – лучшие времена для товара прошли, оборот падает. Прибыль падает, а возможно, и сам рынок падает и достаточно активно. Изменить траекторию товара сложно. Все попытки из-

менить ее очень дорогие. Вероятность их успеха изменений низкая.

Я не описываю и не буду описывать подробно ни одну из приводимых здесь моделей в надежде, что читатели, которых интересует вопрос разработки стратегии, уже с ними сталкивались.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

Школа очень демократичная, упрощает первоначальный выбор стратегии, выбор этот может сделать необязательно высококвалифицированный сотрудник. Не хватает детальности и уникальности, но об этом позже.

Анализируются правильные в «физическом смысле» области — рынок и ресурсы. Это что нужно анализировать для выбора пути в любом случае. Такова структура анализируемого объекта.

Согласно положениям этой школы, вот как выглядит разработка стратегии:

1. Анализируем состояние рынка:

- динамику рынка, можно и по сегментам;
- конкуренцию на рынке;
- возможности и угрозы.

2. Анализируем свои ресурсы:

- портфель товаров и их этап жизненного цикла;
- другие ресурсы — люди, деньги, технологии.

3. Смотрим в справочник генерических стратегий:

— выбираем наиболее подходящую по описанию и результатам анализа;

— оформляем план работы, опираясь на уже созданные планы другими компаниями в подобных ситуациях.

4. Приступаем к реализации.

5. Шампанское и икра по желанию.

Что мы с вами можем взять из этой школы?

1. Посмотрите на список генерических стратегий и попробуйте определить, где вы сейчас находитесь – это будет ваша точка А. Это большое подспорье в выборе стратегии. Грубое, но помогающее подспорье.

2. А хотите изменений – посмотрите на тот же список и на ресурсы и поймите, куда можете сместиться. Примерно, очень примерно.

3. И это будет ваше первое решение – грубая картина анализа ресурсов и рынка в точке А и выбор потенциальной точки Б.

Очень хорошее подспорье. Очень.

Берем на вооружение в качестве первого шага нашего анализа.

ФИЗИЧЕСКИЙ МИР СТРАТЕГИЙ. РЫНОК — ТОНКИЙ АНАЛИЗ

Ну а теперь детальный анализ рынка.

Вот что нам предлагает «Школа дизайна», именно она за это отвечает:

1. Социальные изменения Изменение предпочтений потребителей — влияет на потребительский спрос и дизайн товаров. Демографические тенденции — влияют на распределение, потребительский спрос и дизайн товаров
2. Государственные изменения Новые законы — влияют на цены. Новые приоритеты — влияют на инвестиции, товары, спрос
3. Экономические изменения Процентные ставки — влияют на расширение производства, стоимость обязательств. Валютный курс — влияет на внутренний и внешний спрос, прибыли. Изменения фактического личного дохода — влияют на спрос
4. Конкурентные изменения Освоение новых технологий — влияет на ценовые позиции, качество продукта. Появление новых конкурентов — влияет на цены, доли рынка, маржу прибыли. Изменение цен — влияет на долю рынка, маржу прибыли. Появление новых продуктов — влияет на потребительский спрос, рекламные расходы
5. Изменения в сфере поставок Изменение материальных затрат — влияет на цены, потребительский спрос, маржу прибыли. Изменение в поставках — влияет на производственные процессы, требования к капиталовложениям. Изменение числа поставщиков — влияет на издержки, доступность товаров
6. Изменения на рынке Появление новых способов использования продуктов — влияет на потребительский спрос, использование производственных мощностей. Появление новых рынков — влияет на каналы распределения, спрос, использование производственных мощностей. Устаревание продуктов — влияет на цены, спрос, использование производственных мощностей.
Источник: Power et al., 1986: 38.

(Взято из книги «Стратегическое сафари» Г. Минцберга.)

Весь общий анализ точно можно взять за базу и от нее оттолкнуться. И он пересекается с подходом «Школы позиционирования», а это хорошо, когда две теории выходят на одни и те же утверждения, это повышает вероятность того, что они

нащупали что-то реальное, имеющее отношение к действительности.

Так что — да, берем за базу этот анализ и добавим деталей.

Выше описан «аналитический телескоп». Он в предыдущей главе описан, традиционно он описывает STEP-анализ и легендарные 5 сил Портера.

Этот телескоп заканчивается решением о том, какова динамика рынка, на котором мы работаем.

Но давайте возьмем «аналитический микроскоп».

К этому моменту уже понятны основные тренды на рынке в целом, понятны действия правительства и основных игроков. Все это нам понятно неточно, с ошибками и неполной информацией, но это все, что есть на сейчас, и это вся база, на которую мы можем опереться. Лучше не будет, информации будет не хватать всегда, сколько бы вы ее ни готовили. Но основные тренды, как правило, видны. А если не видны — укорачивайте свое стратегическое планирование, делайте его не на 3–5 лет, как в учебниках написано, а на 1–2 года. Ваше стратегическое решение должно стать краткосрочным. В этом и состоит суть антикризисных стратегий, но об этом позже.

Итак, берем микроскоп.

Что мы должны рассмотреть на рынке:

1. Клиенты по сегментам:

- каковы эти сегменты, какова основа для сегментирования;
- каковы критерии выбора в каждом;
- кто наша «идеальная целевая аудитория»;
- куда мы можем переместить наши ресурсы, чтобы выиграть позицию на рынке.

2. Действия конкурентов:

- каково их позиционирование на сегодня;

— что они делали в последнее время и на чем, скорее всего, сконцентрируются в ближайшем будущем.

И мы с вами медленно (да не очень-то и медленно), но верно попадаем в мир маркетинга, который, без сомнения, составляет львиную долю логики принятия стратегических решений.

Я не планирую очень детальное описание всех маркетинговых процедур, все-таки эта книга не по маркетингу, и я рассчитываю, что упоминания необходимых маркетинговых мероприятий будет достаточно для посвященного читателя, на которого и рассчитана эта книга.

Но много и того, что здесь будет упомянуто вскользь, можно найти в моей книгах «Управление продажами 2.0» и «Маркетинг и продажи, кому отдать бюджет компании».

Итак, что мы видим в стратегический микроскоп.

КЛИЕНТЫ ПО СЕГМЕНТАМ

Давайте начнем с основы для сегментирования.

Если мы спланируем принимать решение о перераспределении ресурсов, которое нам поможет создавать иную, возможно, большую или защищать текущую ценность для клиентов, нужно и на клиентов посмотреть в разрезе ОЖИДАНИЯ ценности.

Что нам дает эта сегментация?

А что она вообще нам дает?

Сегментация — это способ упростить наш подход к разным типам клиентов — сделать его типовым, шаблонным, понятным, однородным.

Управлять шаблонным подходом проще и дешевле. Осталось понять, как порезать клиентов на эти воображаемые куски. Ну если наша задача «по-разному» работать с разными сегментами клиентов, то стоит сконцентрироваться на самом сильном дифференциаторе, который определяет их ожидания от поставщика. А это и есть потребности и ожидания. Эта сегментация позволит нам посмотреть на клиентов в разрезе «ценности/по-

требности» и принять решение, что с кем делать и на чем концентрироваться.

Не используйте другие основы для сегментирования, другая база для сегментации – размер клиентов, отрасль, в которой они работают, география, прибыльность для нас... говорит о наших ожиданиях от клиента, а не о его ожиданиях от нас.

А наши ожидания от клиентов – это только наши сложности, они никого не интересуют, кроме нас, и на поведение клиентов не влияют.

Получается единственная правильная база для сегментации – «по ожиданиям», чаще называют «по потребностям» клиентов, не по нашим потребностям, а по их.

Итак, сегментируем клиентов по потребностям или ожиданиям.

Потребности у клиентов возникают из двух больших источников:

- собственное мировоззрение;
- требования, предъявляемые к ним внешней средой.

Если мы говорим о потребителе «физическое лицо» (сектор B2C), то с мировоззрением все понятно, а внешняя среда – это те самые рыночные или экономические, политические, социальные и технологические тренды, которые мы рассматривали еще в «Школе позиционирования» – STEP-анализ. Да, очень четко обрисовать все сегменты не получилось тогда, но нам и не нужна точная картина, примерной хватит вполне.

А если мы говорим о сотруднике компании (сектор B2B)?

К этому сегменту относятся и корпоративные потребители, и перепродающий канал (перепродавцы всех видов – случай-

ные, оптовые, розничные сети, дистрибьюторы), то вот как это выглядит:

- собственное мировоззрение;
- требования, предъявляемые к ним на работе, которые определяются приоритетами их компании-работодателя на данный момент.

А требования эти часто совпадают с KPI сотрудников и более мелкими поставленными целями.

Все это формирует у потребителей (B2B и B2C) специфические критерии выбора, через призму которых они и смотрят на ваше предложение. Очень подробно и с обильными примерами об этом можно прочесть в моей же книге «Управление продажами 2.0», здесь же я предложу вам пару примеров этих критериев из нее:

Дистрибьютор

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10мах)
1	Объем продаж	10
2	Легкость продаж	8
3	Маржинальность продаж	7
4	Оборачиваемость	7
6	Эксклюзивность предложения для дистрибьютора	6
5	Поддержка продаж у своих клиентов	5
7	Кредитные условия	5

Давайте еще раз уточню – эти критерии выбора определяют поведение наших клиентов при принятии решения о покупке и критерии эти определяются «жизнью» клиента. Потребители оценивают предложения через призму этих критериев. В разных клиентах разные критерии выбора, разные ожидания и предпочтения, и мы как-то да должны им соответствовать.

Вот он микроскоп – разбиение клиентов на сегменты для выбора различных стратегий в каждом из них.

Давайте добавим еще деталей.

Всего мы видим здесь 7 критериев (их редко бывает так много) с разными весами. Вес определяет важность критерия для покупателя – чем больше вес, тем важнее, тем сильнее влияет на его конечный выбор.

Ну или вот еще пример для корпоративного закупщика (сектор B2B). Промышленное предприятие, например, при закупке дополнительного оборудования:

Корпоративный канал

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10мак)
1	Соответствие техническим характеристикам	10
2	Простота интеграции в их процесс	9
3	Надежность поставщика	8
4	Сервис и удобство обслуживания	7
5	Поставка в срок	7
6	Цена	6
7	Обучение сотрудников	5

Ну и для розничного покупателя услуг нотариуса, например:

№№	Критерий выбора	Важность (1-10)
1	Находится близко к дому	8
2	Удобные часы работы	7
3	Маленькая очередь	6
4	Стоимость услуг	4
5	"Я у него уже был" - есть положительный опыт взаимодействия	9

И где же взять все это богатство? Я имею в виду критерии выбора клиентов, да еще и с весами. Конечно, нам помогут мар-

кетинговые исследования – опросы, интервью, анализ фактического покупательского поведения...

И что после этого?

Если у вас появились критерии выбора, то вы можете оценить создаваемую нашим продуктом или услугой потребительскую ценность с точки зрения клиента и вы можете осознать, почему у вас покупает или не покупает тот или иной сегмент клиентов.

Возьмем для примера корпоративного заказчика – пресловутое промышленное предприятие.

Корпоративный канал

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1 min - 10 max)	Насколько хорошо наше предложение соответствует ожиданиям клиента (1-10)
1	Соответствие техническим характеристикам	10	6
2	Простота интеграции в их процесс	9	6
3	Надёжность поставщика	8	10
4	Сервис и удобство обслуживания	7	6
5	Поставка в срок	7	6
6	Цена	6	5
7	Обучение сотрудников	5	10

Оценки характеризуют степень удовлетворения клиентов нашим предложением. Много ценности – удовлетворены, мало – нет. И стратегический выбор состоит в простом решении – куда потратить дополнительные ресурсы, чтобы повлиять на выбор клиента.

Самое время напомнить читателям, что такой излишне подробный анализ я делаю здесь для того, чтобы принять обоснованное стратегическое решение о распределении наших ресур-

сов по самым приоритетным услугам и сегментам клиентов. Мы пытаемся найти те точки роста, где наше сильное предложение можно еще усилить и превзойти наших конкурентов. Именно в принятии этого решения и состоит стратегия – потратить ресурсы в месте их максимальной эффективности. И да, мы «провалились» с вами в анализ поведения покупателей в разных сегментах именно для этого – почувствовать, где эти точки роста. Иногда эти точки роста нам и так понятны и наше решение очень часто может быть простым.

Но что поменялось?

Вы теперь понимаете свою примерную долю рынка в каждом сегменте, стало лучше понятно, в какой степени вы для каждого сегмента привлекательны, и стало лучше понятно, на каких ресурсах все это стоит и держится.

Осознание механики рынка стало более «жестким», оно «объективизировалось».

А хотите скорректировать свой стратегический выбор – пожалуйста, выберите критерий, где вы хотите усилить свое положительное влияние на выбор покупателя – стать быстрее, удобнее, дешевле... на все это нужны ресурсы.

А если хотите, то вы можете наращивать свое влияние в другом сегменте, там, где у вас это выйдет «дешевле» с точки зрения ресурсов и, как результат, быстрее.

Можно выбрать другой целевой сегмент и постараться создать ценность в нем. Сначала анализ нашего текущего предложения, потом оценка его восприятия клиентом, а потом корректировка.

Все эти предварительные размышления и анализ помогут вам «рассчитать» необходимые ресурсы.

Но вы ведь не одни на рынке, верно?

Эту книгу прочтут и ваши конкуренты. И потом...

ДЕЙСТВИЯ КОНКУРЕНТОВ

Да, конечно, в анализ рынка входит и анализ конкурентов. Как ни странно, информации о конкурентах всегда не хватает практически всем компаниям. Да, есть ограниченно достоверная информация от отдела продаж, и, как правило, это все. Большие исследования действий конкурентов я встречал достаточно редко. Если в вашей компании это не так и вы сможете, например, нарисовать «кубик ценности» основных конкурентов, описать их текущую стратегию, сравнить свое предложение и предложение основных конкурентов, то это отличный результат. В своей работе консультанта я с такой возможностью сталкивался крайне редко.

Зачем нам это сравнение?

Чтобы понимать, где мы выигрываем и проигрываем в восприятии клиента. И для того, чтобы тратить свои ресурсы в критерии с максимальной эффективностью.

Я не встречал в методиках принятия стратегического решения больших разделов, посвященных конкурентному анализу.

Да, он всегда есть, но очень общий.

Я настоятельно рекомендую проводить его по каждому сегменту продуктов или услуг, а для менеджеров по продукту – для каждого продукта.

В целом считается, что такое подробное сравнение уже выходит за пределы стратегии, его относят к тактической деятельности организации. И забывают – не стоит этого делать.

Не стоит. Такой анализ может повлиять на ваши стратегические планы.

База для сравнения предложений – наше соответствие критериям выбора покупателя. Наше и конкурентов. Продолжим рассматривать предложение для промышленного предприятия:

Корпоративный канал

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1 min - 10 max)	Насколько хорошо наше предложение соответствует ожиданиям клиента (1-10)	Мнение клиента о предложении конкурента (1-10)
1	Соответствие техническим характеристикам	10	6	6
2	Простота интеграции в их процесс	9	6	8
3	Надёжность поставщика	8	10	5
4	Сервис и удобство обслуживания	7	6	7
5	Поставка в срок	7	6	10
6	Цена	6	5	8
7	Обучение сотрудников	5	10	5

Это матрица Кепнера-Трего, немудреный, но вполне рабочий инструмент сравнения – «Многокритериальное взвешенное сравнение альтернатив».

Шкала 10-балльная. Она может быть любой, но я выбрал такую.

Мы сравниваем, насколько наше предложение и предложение конкурента соответствует ожиданиям клиента. Где взять эту информацию? Наверное, это прозвучит привычно, но там же – провести исследования мнения конкурентов.

Вам может показаться, что как-то их много нужно проводить. Да, так и есть, иначе вам стратегический выбор будет просто решение на удачу. И вам может повезти, а может и нет. Об этом в следующей главе. Так получается, что принятие стратегического решения – это никак не стратегическая сессия, а процесс, который может ей закончиться, а можно и без нее обойтись.

Дальше умножаем баллы на веса и складываем произведения:

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Корпоративный канал

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1 min - 10 max)	Насколько хорошо наше предложение соответствует ожиданиям клиента (1-10)	Наша итоговая оценка	Мнение клиента о предложении конкурента (1-10)	Итоговая оценка конкурента
1	Соответствие техническим характеристикам	10	6	60	6	60
2	Простота интеграции в их процесс	9	6	54	8	72
3	Надежность поставщика	8	10	80	5	40
4	Сервис и удобство обслуживания	7	6	42	7	49
5	Поставка в срок	7	6	42	10	70
6	Цена	6	5	30	8	48
7	Обучение сотрудников	5	10	50	5	25
				358	0,98	364

Расчеты элементарные, что приятно, не нужно мудрить более необходимого.

Мы проиграли сравнение, хотя значения близки. В такой ситуации мы можем выбрать стратегию «ничего не меняем», потому что при равенстве баллов и нам, и им будет очень непросто изменить мнение клиентов. Кто-то предпочтет нас, кто-то их. В следующем году несколько клиентов перейдут от нас к ним и от них к нам, но в целом ситуацию это не изменит.

Как ни странно, но это может быть очень разумная стратегия — мы не «сожжем» свои ресурсы в тщетных усилиях изменить сложившееся равновесие.

Ну а если все-таки захотим, то вот как это может выглядеть. Увеличиваем ценность:



Корпоративный канал

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1 min - 10 max)	Насколько хорошо наше предложение соответствует ожиданиям клиента (1-10)	Наша итоговая оценка	Мнение клиента о предложении конкурента (1-10)	Итоговая оценка конкурента
1	Соответствие техническим характеристикам	10	6	60	6	60
2	Простота интеграции в их процесс	9	7	63	8	72
3	Надежность поставщика	8	10	80	5	40
4	Сервис и удобство обслуживания	7	7	49	7	49
5	Поставка в срок	7	7	49	10	70
6	Цена	6	5	30	8	48
7	Обучение сотрудников	5	10	50	5	25
				381	1,05	364

Упростили интеграцию нашего оборудования и подняли оценку нашего клиента. Как упростили? Может, блок интеграционный придумали, может, софт переписали, может, обучили их сотрудников и поддерживаем их в период интеграции за наш счет.

Уровень сервиса подняли немного. Как? Добавили людей, или ускорили реагирование, или передали клиентам часть знаний о сервисных мероприятиях, или сервисные компании локальные обучили, которые сервис оказывают.

И сроки уменьшили. Как? Сток локальный сделали больше или доставку упростили и ускорили.

Все это стоит ресурсов, иногда денег, иногда денег и усилий сотрудников и, что еще важнее, управленцев.

Наше решение так отреагировать на текущее предложение конкурента — это и есть стратегический выбор, а вот как мы это реализовали (я везде перечислил несколько вариантов) — это уже тактическое решение. Но мы как компания решили именно здесь потратить наши ресурсы.

Вот так примерно и делается локальный стратегический выбор. Это ответ на вопрос «Как мы меняем базу для конкурентоспособности?». Где взять ресурсы? Можно пожертвовать чем-то не таким важным — другими мероприятиями и частями структуры компании, которые не создают осязаемую клиентами ценность. В этом примере я не смогу сказать, что стоило бы сократить,

но при дальнейшем анализе (а вот теперь внимание) **эффективности использования внутренних ресурсов уже смогу.**

Этого достаточно?

Покажет время, но в целом – нет. Помните, при равенстве предложений клиент предпочтет сохранить текущее положение вещей.

По сути, мы приняли достаточно консервативное стратегическое решение: мы повышаем уровень сервиса. Для защиты своей доли рынка этого может хватить, но для отвоевания «чужой» доли может оказаться недостаточно.

Еще раз попробуем:

Корпоративный канал						
№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1 min - 10 max)	Насколько хорошо наше предложение соответствует ожиданиям клиента (1-10)	Наша итоговая оценка	Мнение клиента о предложении и конкурента (1-10)	Итоговая оценка конкурента
1	Соответствие техническим характеристикам	10	8	80	6	60
2	Простота интеграции в их процесс	9	8	72	8	72
3	Надежность поставщика	8	10	80	5	40
4	Сервис и удобство обслуживания	7	8	56	7	49
5	Поставка в срок	7	7	49	10	70
6	Цена	6	4	24	8	48
7	Обучение сотрудников	5	8	40	5	25
				401	1,10	364

Да, скорее всего, это как-то сработает. Разница в 10% уже замечается ленивым глазом клиента.

Почему именно по этим критериям мы решили прибавить нашу ценность?

Это критерии с высоким весом и важностью для клиента. Что мы сделали?

Мы продолжили перемещать ресурсы с одних критериев на другие.

Почему?

Потому что ресурсы небесконечны.

В этом примере я ухудшил оценки по критериям №6 и №7 и поднял по критериям №1 и №2. Почему по ним? Они не так важны, а мы зачем-то очень упорствуем в том, чтобы быть в них лидерами.

К чему приведут такие мои стратегические решения:

- поднятие цены;
- перемещение сотрудников из отдела обучения в сервисный отдел и отдел интеграции. Если перемещение невозможно (разные компетенции), то одних уволить, других нанять.

«Это непросто!» – крикнут некоторые.

А реализация стратегии – это всегда непросто. Изменение базы для конкурирования – это всегда непросто.

Да, именно такие детальные сравнения и дадут вам уникальные стратегии. Не очень-то они и уникальны, но так принято считать.

Всегда встает вопрос достоверности информации – например, об оценке нашего предложения и предложения конкурентов. Ведь все эти циферки можно легко поставить под сомнение. Так и есть. Но это все, что у вас есть. Со временем, приобретая любовь к сбору информации, ваши оценки все больше и больше будут соответствовать реальности, но не сравняются с ней никогда. Такова она, судьба стратега – исходите из доступной информации и чаще ее перепроверяйте.

И такой анализ нужен по разным продуктам и по разным клиентским сегментам. Хочу напомнить – сегментировать клиентов нужно по характерным для них критериям выбора подобной вашей продукции или услуги.

Собственно, вот такое «рассыпание» на частные случаи и мелкий анализ по каждому товарному сегменту в сравнении с конкурентами и дает нам множество уникальных стратегий.

Не такие уж они и уникальные. Методика анализа, которая лежит в его основе, едина, а вот результаты могут оказаться различными. Вопрос, как реализовывать сразу несколько различных по сути стратегий. Думаю, что ответ один – как набор отдельных планов действий.

Этот подход и лежит в основе «Школы дизайна», да, такой детализации я не нашел, но идеологически нужно двигаться в эту сторону – стратегии для разных продуктовых групп в разных сегментах рынка.

«Но тогда у нас может быть слишком много стратегий, мы не сможем их все реализовать», – скажет кто-то.

И будет прав.

После такого анализа вы поймете «правильные решения», а потом выберите те, на которые вам хватит ресурсов. В первую очередь управленческих и культурных.

Каким количеством трансформационных проектов вы сможете управлять и насколько сильно будут сопротивляться изменениям сотрудники, привыкшие работать иначе.

Детально об этом ниже.

Ну а пока подведем итог тонкого анализа.

Основные послышки «Школы дизайна»:

1. Формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления. Действие должно исходить из разума: эффективные стратегии создаются в ходе напряженного и жестко контролируемого мыслительного процесса. В этом смысле построение стратегии – не врожденное, а благоприобретенное или интуитивное умение, которому необходимо обучаться. (Хотелось бы больше анализа и меньше интуиций. Как ты проверишь ее на обоснованность? Комментарий автора книги.)

2. Ответственность за контроль над стратегическим процессом и его сознательный характер возлагаются на руководителя, который и является стратегом. **(Очень странно, но вот так они захотели. Какая разница, кто анализ проводит. Комментарий автора книги.)**

3. Модель построения стратегии должна оставаться достаточно простой и неформальной. Во вводной части гарвардского учебника К. Эндрюс пишет, что «идея корпоративной стратегии представляет собой не более чем теоретическую разработку специалиста в данной отрасли, нечто вроде концептуальной схемы». **(Этого явно не хватит для внедрения. Комментарий автора книги.)**

4. Стратегия должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования. Как уже упоминалось, разработка стратегии основывается не на общих для всех случаев переменных, а на требованиях конкретной ситуации. Как следствие, школа дизайна практически не затрагивает содержания стратегии, внимание ее сторонников концентрируется на процессе разработки, который должен быть прежде всего «творческим актом». **(Моделирование все равно опирается на тренды рынка, и стратегия не обязана быть уникальной, это излишнее требование – может быть, но не должна быть, иначе мы уйдем в мир фантазий ради этой уникальности. И творчество с базой на анализе выглядит убедительней. Почему все так не любят анализ? Комментарий автора книги.)**

5. Процесс моделирования считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива. В «Школе дизайна» практически не обсуждаются проблемы новых, неожиданно развивающихся стратегий и метод последовательного прироста, который предполагает продолжение «формулирования» стратегии в течение и после ее «внедрения». **(Но мы это добавим**

в этой книге. Комментарий автора книги.) Стратегия представляется как перспектива, к определенному моменту времени полностью сформированная и готовая «к употреблению». **(«Голую» перспективу очень трудно внедрять, нужно приземлить ее, это и посвящена эта книга. Комментарий автора книги.)**

6. Чтобы оставаться простой, стратегия должна быть точно определенной. Стратегия должна быть ясной для того, кто ее создает, и четко сформулированной, чтобы остальные члены организации могли понять ее. Отсюда следует, что она должна оставаться достаточно простой.

7. Только после того, как уникальная, созревшая, ясная и простая стратегия окончательно сформулирована, начинается процесс ее внедрения.

Я оставил свои комментарии к положениям школы, чтобы показать, где подходы школы стоит скорректировать или задумать об их обоснованности.

Итоги всей главы:

– возьмите из школы позиционирования основные рыночные тренды, можно общие, можно по сегментам;

– определите растущие направления (позиционирование);

– определите свою позицию на рынке – за счет чего вы конкурируете (нужно спросить клиентов, а не себя, себе вы наврете практически наверняка, я как консультант не встретил исключений за всю свою карьеру);

– определите, кто формирует эту ценность. Грубо, без политкорректности – отделы, группы, отдельные продукты, отдельные люди (и такое бывает, правда, нечасто);

– начинайте планировать перераспределение ресурсов с менее эффективных продуктов и сегментов в более эффективные – растущие, где у вас и сейчас есть преимущество, где вы хорошо попадаете в критерии выбора клиентов (об этом на сле-

дующей странице). Если вы захотите отойти от этого правила, то поймите, зачем и во сколько вам этой обойдется с точки зрения ресурсов, посчитайте эти ресурсы, потом умножьте на 3, и у вас получится более или менее реальная стоимость диверсификации;

– нарисуйте «кубики ценности», сначала общий для компании, потом по группам товаров или отдельным товарам. Для этого вам понадобятся исследования рынка;

– сегментируйте клиентов по критериям выбора;

– оцените свое предложение в сравнении с предложением конкурентов;

– смоделируйте ваши потенциальные действия в рамках этого сравнения и их стоимость;

– примите решение о распределении ресурсов;

– **вот вам и стратегия.**

«Школа дизайна» – это одна из основных содержательных школ разработки стратегий. Содержательных – это значит анализирующих предметную область.

Ее подходы и методiku анализа необходимо применять всегда при разработке любой стратегии. Ее подходы можно предварить более грубым анализом «Школы позиционирования».

Да, я конкретизировал некоторые операции по разработке стратегии, но в целом они остались в «старой» канве – анализ ресурсов и рынка. Я предлагаю больше деталей и акцентов на важном, меньше политкорректности при вынесении суждений, но база этих школ была верна изначально.

РЕДКОЕ СЧАСТЬЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПОДХОДОВ «ШКОЛЫ ПЛАНИРОВАНИЯ»

Если рыночная ситуация стабильна (а это значит, что она либо стационарна – нет изменений, либо линейно изменчива – слабый предсказуемый рост или слабое предсказуемое падение), то нам поможет еще одна школа, которая не добавляет со-

держательно ничего к нашему анализу, но умножает точность прогноза и реализации стратегии.

«Школа планирования»

Формирование стратегии как формального процесса.

По сути, само стратегическое решение не формируется, а уже принятое доводится до невероятной степени проработанности. — наше все, сценарии, графики, контрольные точки, детали, детали, детали...

Если вы работали в большой компании, то вы точно с ней сталкивались. Говорящее название — планируем детально.

В этом суть данной школы. Ее хорошо применять, если все вокруг слабо изменчиво. Эх, давненько я не жил в таких условиях.

ФИЗИЧЕСКИЙ МИР СТРАТЕГИЙ. РЕСУРСЫ – ТОНКИЙ АНАЛИЗ

Подход этот принадлежит «Школе дизайна», и я его горячо поддерживаю и рекомендую. Это самая старая школа, самый базовый подход, с которого все начиналось и который дал основу многим другим школам. И подход правильный. И почему он правильный? Опирается на физическую структуру предмета. Но тонко, с деталями и нюансами – и это хорошо как продолжение более грубого анализа (смотри главу выше).

В этой главе будет много деталей, и мы с вами провалимся в тонкости. Не запутайтесь и не потеряйтесь.

По сути, в этой главе и будет описана основная методика.

Школа предлагает модель построения стратегии как попытки достижения совпадения или соответствия внутренних и внешних возможностей компании.

Школа смотрит на те же компоненты – рынок и ресурсы, но не пытается упростить варианты этих сочетаний до нескольких универсальных и, как результат, дает бесконечное количество кастомизированных стратегий.

Хороши ли это? Хорошо, можно «кастомизировать стратегию». Но и плохо – все сразу начнут считать, что их ситуация абсолютно уникальна, и перестанут учиться на опыте других.

И к чему это приведет? К тому, что начнет накапливаться бесконечное количество уникальных Cases, которые мы можем анализировать, не имея общей базы для их сравнения (контекст будет разным), и поэтому перенести их на свою ситуацию будет тяжело.

Основа предлагаемой в этой книге методике, конечно, опирается на такой же подход, но предлагает последовательность применения подходов разных школ, и мы с вами идем по этой последовательности. Мы начали со «Школы позиционирования», а потом «обработать по месту» «Дизайном».

Подход таков:

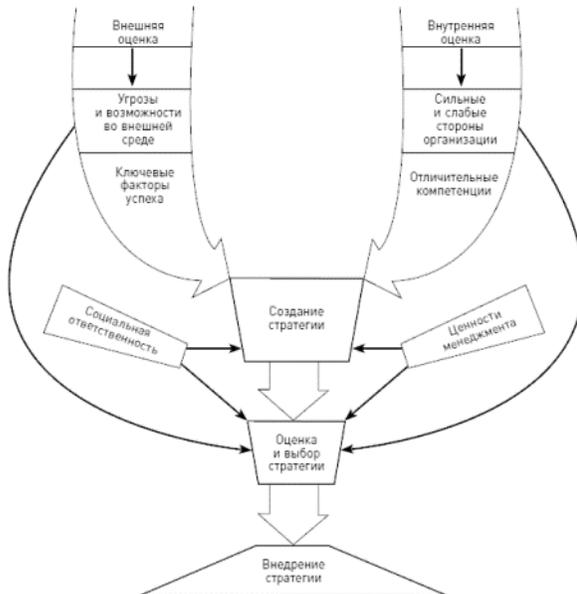


Рис. 2.1. Основная модель дизайн-школы

(Взято из книги «Стратегическое сафари» Г. Минцберга.)

Упор делается на процедуру анализа этих двух компонентов, но деталей не так уж и много. Автор подхода и общей идеи – А. Эндрюс.

Схема выше тоже принадлежит ему.

«...Что же до фактического развития стратегии, об этом сторонниками школы моделирования написано очень немного, акцент делается на том, что этот процесс, по словам К. Эндрюса, есть „творческий акт...“»

(Взято из книги «Стратегическое сафари» Г. Минцберга.)

Негусто. Творческие акты совсем не значит акты эффективные.

Но давайте посмотрим, что можно взять у великих и что придется добавить.

Для анализа внутренних ресурсов предлагается вот такой список для размышлений:

<p>1. Маркетинг Качество продукта Количество товарных линий Дифференцирование товара Доля рынка Ценовая политика Каналы распределения Программы стимулирования сбыта Обслуживание клиента Маркетинговые исследования Реклама Торговые представители</p>	<p>5. Операции Контроль за сырьем Производственные мощности Структура производственных издержек Оборудование Управление материально-техническими запасами Контроль качества Эффективность использования энергии</p>
<p>2. Исследования и разработки Опытно-конструкторские разработки продукта Научно-исследовательские разработки процесса Мощности опытного производства</p>	<p>6. Финансы Финансовый леверидж Операционный леверидж Коэффициенты бухгалтерского баланса Отношения с заинтересованными группами Налоговая ситуация</p>
<p>3. Управленческая информационная система Скорость и быстрота реакции Качество текущей информации Распространяемость Ориентированность на пользователя</p>	<p>7. Человеческие ресурсы Потенциал служащих Система управления персоналом Текучесть кадров Нравственный облик служащих Повышение квалификации сотрудников</p>
<p>4. Управленческая команда Квалификация Общность ценностей Командный дух Опыт Координация деятельности Источник: Power et al., 1986: 37.</p>	

(Взято из книги «Стратегическое сафари» Г. Минцберга.)

Все эти пункты стоит проанализировать и сделать реви-

зию — каких ресурсов у нас много, а каких мало.

А давайте я добавлю.

Ресурсы нам не нужны сами по себе, они нам нужны для какой-то цели, и все наши цели лежат в области рыночного успеха — нашей способности обменивать наши товары на деньги клиентов.

Если ресурс помогает нам наращивать потребительскую ценность, то он хорош и нужно его сохранять и далее инвестировать, а если нет, то это просто затраты. Не более того. Нужно этот ресурс сокращать и обменивать его на нужные.

Есть такая модель в стратегии «голубого океана»:

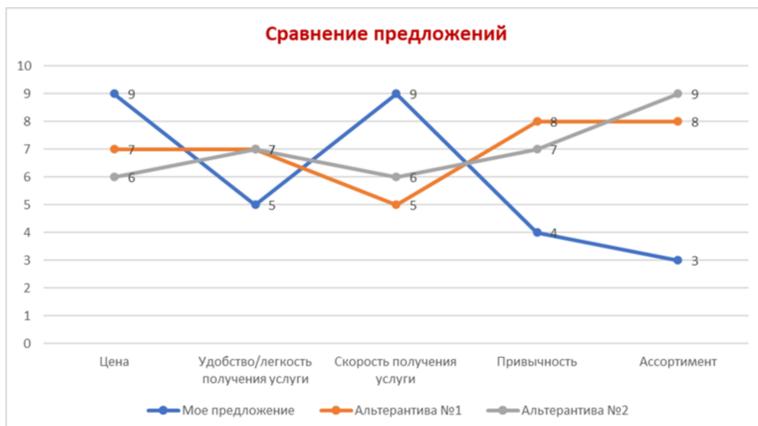
Ким и Моборн в начале 21 века предложили достаточно инструментальный подход. Что они предложили:

- собрать критерии, которыми пользуются покупатели при выборе того или иного товара или услуги;

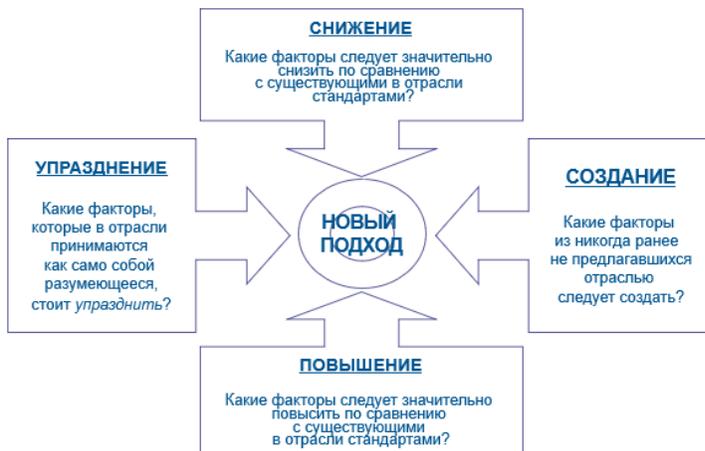
- оценить, насколько наше предложение клиентам соответствует их ожиданиям. Можно и их самих спросить (в баллах: 1 мин — 10 максимальный);

- провести такой же анализ предложений наших конкурентов.

Выглядеть это может примерно так:



- оценить, где мы хорошо и «побеждаем» оценки, полученные конкурентами;
- оценить, по каким критериям мы проигрываем;
- перераспределить наши ресурсы в сторону критериев, где мы и так хороши, и сделать наше преимущество еще больше;
- а перераспределение сделать с тех критериев, где мы ничего из себя не представляем, а только тратим ресурсы на посредственный результат.



В чем суть модели?

В том, что наши ресурсы неограничены и если вы хотите сформировать новый подход к конкурентов за клиента, то вам нужно будет какие-то компоненты своего воздействия на рынок усилить, а какие-то и заново создать.

А ресурсы мы возьмем где? Откажемся от какой-то деятельности или сократим ее. Да, конечно, мы можем просто взять ресурсы извне – нанять больше людей или взять деньги в банке, но это все не бесплатно, пока вы будете выстраивать новый подход (в нашем случае новую стратегию), кто-то должен будет платить за обладание всеми этими ресурсами.

Кто?

Ваша компания. Откуда она возьмет деньги? Украдет их от ваших «Дойных коров» или «Старых собак». Вот и пригодился нам анализ «Школы позиционирования».

Давайте напомним, какие ресурсы бывают:

- 1. Деньги. Во всех видах.**
- 2. Людские ресурсы и доступное рабочее время.**
- 3. Мотивация сотрудников, да, это тоже ресурс и конечный.**
- 4. Отдельно стоит «посчитать» управленческий ресурс – силы и время менеджеров, необходимые для управления людьми.**
- 5. Ресурсы нашего оборудования и его возможности (не всегда, но чаще всего это нам тоже понадобится).**
- 6. Технологии, по которым это оборудование работает.**
- 7. Репутация на рынке и история компании, восприятие марки и кредит доверия к нашему продукту или услуге.**

Как разделим полезные ресурсы от менее полезных?

Нужно задаться вопросом: **«За что нам платит клиент?»**

И второй: **«Что создает то, за что платит клиент?»**

Смотрите, тут уже нам понятно, что нам нужно будет анализировать на рынке помимо общих трендов еще и потребительское поведение и то, как они принимают решение о покупке.

Покупательское поведение – критерии выбора при принятии решения о покупке анализируемой категории товаров. Не нашего товара, а категории, в которой мы играем.

И не только мы.

Очень подробно этот процесс описан в книге «Управление продажами 2.0» Алексея Назарова (вот она – слава). Мы проведем этот анализ в этой книге в следующей главе.

Возвращаемся к нашим ресурсам.

Позиционирование наше может быть различным, точнее, мы можем предлагать различную структуру ценности нашим клиентам.

Если помните предыдущий пример, то с помощью размера (площади) элементов «кубика» я предлагаю демонстрировать вклад разных компонентов в интегральную потребительскую

ценность — чем больше площадь, тем больше ценности, тем важнее ресурсы, которые ее создают.



Вы уже видели подобный рисунок, площадь компонентов отражает воспринимаемую клиентами ценность — чем больше, тем значимей именно эта составляющая. Как мы-то узнали? Провели исследование — интервью с клиентами.

Основные составляющие ценности — сроки и сервис.

Кто генератор ценности?

Логисты и «сервисники» — вот наши ресурсы, которые дают максимальную ценность сейчас. Это же и наше позиционирование, кстати.

Поэтому вот они, наши ресурсы, которые мы должны ценить, защищать и увеличивать. Вот вам идея для инвестиций, развития и... стратегии.

В данном случае наши главные ресурсы — это система работы двух отделов, система управления этими отделами и сотрудники этих же отделов.

Или такой вариант «кубика»:



По сути, одна основная составляющая — сама услуга. А какие ресурсы нам для этого необходимы? Сотрудники, которые ее реализуют. А если посмотреть глубже, то тот, кто придумал саму идею и смог ее упаковать. Один человек? Еще меньше, одна идея одного человека или группы людей.

Даже если он уже не работает в компании, мы по-прежнему эксплуатируем эту идею, конкурируем на ее основе и живем неплохо.

А как усилить эту идею?

Препарируем дальше — смотрим, что в ней такое привлекает клиентов. Например, простота или скорость ее предоставления, и инвестируем в нее.

А может быть, что мы не найдем, куда инвестировать — да, и часто именно с такой ситуацией вы столкнетесь.

И что делать?

Наблюдать, как она медленно движется по траектории жизненного цикла и угасает. И что делать?

Придумывайте новую идею, эта со временем умрет, она вам просто дала фору, чтобы вы придумать новую идею. А если не получается, думайте снова, анализируйте рынок. Но это позже.

Здесь принципиально важно:

- **осознать причину успеха и конкурентоспособности в текущем моменте;**
- **попробовать усилить эту конкурентоспособность;**
- **не питать иллюзий, что вы можете все и вам на все хватит ресурсов.**

Это всего лишь один пример.

Их много в другой моей книге, я ее уже много раз упоминал.

Как получить такие рисунки?

Для составления подобных рисунков вам понадобятся достаточно объемные исследования потребителей, но оно того стоит, это намного дешевле, чем реализовывать стратегию наугад, урезая принципиальные для поддержания спроса ресурсы.

Собственно, так и выглядит объединение двух подходов – ресурсы и рынок.

Прикладываем друг к другу и получаем:

- **причины нашего успеха;**
- **причины нашего неуспеха;**
- **потенциал наших ресурсов;**
- **деятельность, где мы тратим ресурсы впустую (не создаем ценность, за которую готовы платить клиенты).**

А как же получается большое количество уникальных стратегий?

Структура рынков различная, структура активов или ресурсов различная, покупательское поведение различно при покупке разных товаров, и это дает огромное многообразие решений при применении методики, предложенной в этой книге – взгляд на ресурсы с точки зрения создания потребительской ценности.

И это все?

О нет.

Дальше мы можем делать вот это:

– рассматриваем разные сегменты клиентов, ведь их много и у них может быть слегка или сильно отличающееся восприятие ценности;

– рассматриваем все продукты в приложении ко всем сегментам клиентов.

И получаем очень большую матрицу возможностей или невозможностей.

Да, это большие исследования!

Но именно они поднимают эффективность.

Как нам сфокусировать свои усилия? Ведь невозможно сфокусироваться со всеми товарами во всех сегментах.

Выбрать те сегменты и продукты, где мы сможем преуспеть с большей вероятностью.

Мы уже анализировали рынок «грубо» и «тонко», и сейчас я хочу подвести итог, где лучше фокусировать свои ограниченные ресурсы:

– возьмите из «Школы позиционирования» основные рыночные тренды, можно общие, можно по сегментам;

– определите растущие направления (позиционирование);

– определите свою позицию на рынке – за счет чего вы конкурируете (нужно спросить клиентов, а не себя, себе вы наврете практически наверняка, я как консультант не встретил исключений за всю свою карьеру);

– определите, кто формирует эту ценность. Грубо, без поллиткорректности – отделы, группы, отдельные продукты, отдельные люди (и такое бывает, правда, нечасто);

– начинайте планировать перераспределение ресурсов с менее эффективных продуктов и сегментов в более эффективные – растущие, где у вас и сейчас есть преимущество, где вы хорошо попадаете в критерии выбора клиентов (об этом на следующей странице). Если вы захотите отойти от этого правила, то поймайте, зачем и во сколько вам это обойдется с точки зрения ресурсов, посчитайте эти ресурсы, потом умножьте на 3, и у вас получится более или менее реальная стоимость диверсификации;

– нарисуйте «кубики ценности», сначала общий для компании, потом по группам товаров или отдельным товарам. Для этого вам понадобятся исследования рынка;

– сегментируйте клиентов по потребностям, по критериям выбора;

- оцените, какие ресурсы вам понадобятся, чтобы спешно конкурировать с предложением других компаний;
- выберите сегмент, где будете фокусировать, и переместите туда необходимые ресурсы.

РЕСУРСНЫЕ АНАЛИЗЫ И ИЛЛЮЗИИ

В 1991 году профессор стратегического менеджмента Джей Барни трансформировал и анонсировал модель **VRIO-анализа** ресурсов компании. Модель эта и по сей пору актуальна и используется компаниями. Сам я с таким структурным анализом ресурсов в своей практике не сталкивался, но мир большой, и наверняка кто-то где-то им пользуется.

В чем суть подхода?

Сначала ресурсы классифицируются по типам:

- **финансовые ресурсы** – собственные средства, доступ к внешнему финансированию;
- **человеческие ресурсы** – навыки, знания, контакты, доступность ресурсов;
- **материальные ресурсы** – инструменты, материалы, оборудование, лаборатория, материально-техническая база компании;
- **нематериальные ресурсы** – бренд, интеллектуальная собственность, лицензии, разрешения и сертификаты.

В целом похоже на анализ баланса компании. Что вполне естественно, именно в нем и хранится информация о том, что компания нажила к моменту проведения анализа.

А дальше на ресурсы рекомендуется посмотреть вот через VRIO-призму:

- V (Value) – ценность;
- R (Rarity) – редкость;
- I (Imitability) – трудность имитации;
- O (Organization) – организация.

Дальше нужно посмотреть на «цепочку создания ценности» в компании и оценить каждый из доступных ресурсов на объем создаваемой ценности. По сути, на то, какой объем площади в общем «кубике» ценности влияет этот ресурс.

Суперская модель и суперский подход!

Давайте дам некоторые комментарии к ней и проиллюстрирую.

VALUE – ЦЕННОСТЬ

Тут все должно быть понятно. Насколько этот ресурс участвует в создании потребительской ценности, настолько он и ценен. Это может быть и оборудование, и отдел или служба, и отдельный человек (что опасно, но такое встречается).

Если так смотреть на все, что есть в компании, то возникнет два вопроса:

1. Как оценить ценность?
2. Что делать с ресурсами, которые в создании ценности не очень-то и участвуют?

Как ценность оценить я выше примеры приводил, а что делать с «малоценными» ресурсами?

Ответ понятен – сокращать и обменивать на ценные.

После такого «ценностного подхода» возникнет рейтинг ценности. Он, безусловно, обидит кого-то, а кого-то вознесет наверх. Если вам страшно его показывать сотрудникам – не показывайте, но себе-то покажите.

Это поможет сокращать и передавать на *outsourcing* неценные функции компании и хранить и оберегать ценные.

Минимум, который вы можете сделать, – это ограничить «носителей неценных ресурсов» во власти в принятии важных решений и во влиянии на другие элементы компании.

Пример:

У вас в компании очень большое влияние имеет юрист.

Строго относится к договорам, долго и подробно их анализирует, часто из-за этого затягивает процесс. Строг, ответственен, беспощаден. Что он делает для компании — снижает риски, что делает для клиентов — замедляет процессы обслуживания и снижает ценность нашего предложения. Не сильно, но снижает. А иногда сильно.

И вот перед вами дилемма — что делать?

Он должен оказаться в вашем рейтинге ценности сильно внизу.

И вывод очевиден — снижайте его влияние на процесс. Как? Есть много вариантов: от стандартного договора и стандартных сроков рассмотрения договора до передачи этой функции на *outsourсе*. Но это уже детали, а решение очевидное — нужно снижать его ресурсы, и объем власти — это один из ресурсов.

Пример:

У вас эксклюзивный договор с поставщиком, и клиенты идут к вам из-за наличия у вас в ассортименте продукции этого поставщика. В основном и во многом по этой причине (вы это проверили во время опроса клиентов).

Делаем рейтинг ценности и выясняем, что нам ценны те функции компании, которые создают ценность для нашего поставщика и его решения не лишают нас эксклюзивности. А кто это?

Возможно, «закупки», с которыми он общается, и «продажи», на результаты которых он смотрит и принимает решение, что делать дальше. А остальные? А остальные — это обслуга для этих двух.

Это только пример, но он может вас подтолкнуть к размышлениям. И он неполиткорректный — все же люди равны. Так, а вообще, идея ценности, она неполиткорректна? Нет, не все. А кто это решает? Клиент.

Итак, вам нужен рейтинг ценности ресурсов. Он будет рождаться в муках, и не получится его составить за один присест, но сама работа в этом направлении даст вам незамутненный взгляд.

RARITY – РЕДКОСТЬ

Идеально, когда этот ресурс есть только у вас. Правда же, «Газпром»? Если ресурс редкий и другим недоступный, а доступный только вам, то тут и разговору конец. Правда, он еще и ценный должен быть для потребителей.

В этой номинации отразилась давнишняя мечта бизнеса стать монополистом. Да, именно так. Редкость ресурса дает вам монопольное или олигопольное положение на рынке.

Что это может быть?

Ну вот тот же эксклюзивный контракт из примера выше. Вообще, не совсем верно рассматривать эти две номинации отдельно: «Ценный» и «Редкий», их стоит рассматривать вместе.

Потому что у вас может быть редкий специалист, который очень качественно делает свое дело и способен выполнить очень сложную задачу. Но на рынке – спрос на стандартные решения и скорость реализации. И вот ваш редкий специалист остался редким, но не стал ценным. Вокруг такого ресурса стратегии не построить.

Итак, рекомендация: рассматривайте ценность сначала, а потом редкость. И не переживайте, что редкость может быть невысокой, главное, чтобы ценность была высокой. Если ресурс будет общедоступным, то он и не будет восприниматься как ценный клиентами. Потому что «это есть у всех». Так что рассмотрение одной ценности достаточно, а вот потом может выясниться, что ресурс еще и редкий, о, вам повезло, ваша стратегия с опорой на этот ресурс проживет дольше других стратегий.

Именно такой порядок рассмотрения: ценный или неценный, и потом редкий ли. Редких ресурсов не так много. Как правило, большинство стратегий не на них основано. Или вы монополия. Поздравляю вас. Но если вы такие, то и книга эта вам не нужна. Для успеха достаточно обладать редким ценным ресурсом. И ждет вас успех и без анализа.

IMITABILITY – ТРУДНОСТЬ ИМИТАЦИИ

Это тоже вторичная номинация, она про редкость, только под другим углом. Если трудно имитировать вашу, ну скажем, службу логистики и вы за счет нее выигрываете конкурентное сравнение, то ваша стратегия... верно – проживет дольше. Но опять же – уникальные ресурсы (которые все хотят симитировать, но не получается) привлекают внимание, только если они ценны. А так это просто прикольная фишечка, о которой вы можете рассказать на презентации и запомниться клиенту. Но и все.

Пример:

У вашего конкурента очень сильный бренд. Симитировать его очень сложно – его строили годами, а иногда десятилетиями. Начнете имитировать, умрете быстрее, чем достигните финансового благополучия. Это хороший пример ценного и трудного для имитации ресурса.

Пример:

У вас очень сильный бренд, исторически привычный. Он уже есть, он, конечно, «эродирован» потихоньку, но все еще мощен. Он и есть ценный и не копируемый ресурс. А вся компания у него должна быть на побегушках. А если вы захотите «продлить его жизнь», то это очень сложные инвестиции в не копируемость, которые окупятся на горизонте нескольких десятков лет, не быстрее.

ORGANIZATION – ОРГАНИЗАЦИЯ

А это про вашу организацию. А точнее, про культуру и процессы, которые уже могли стать частью культуры, и про структуру компании. Это про то, как вы управляетесь с доступными вам ресурсами.

Начните с культуры. О ней есть отдельная стратегическая школа. Но об этом позже.

Культура придает вам потребительской ценности?

Отличный вопрос — она может быть как в плюс, так и в минус для ваших других ресурсов. Может поднимать ценность вашего предложения, а может девальвировать.

Культура, кстати, трудно копируемый ресурс, это точно. А вот ценный ли?

Пример:

Компания быстро и успешно росла. Она одной из последних вышла на рынок и решила конкурировать за счет одной услуги — уникальной по факту. Все было хорошо, уникальный продукт хорошо продается (ценность он создавал, здесь они не промахнулись). Плюс они добавили «гибкость» как элемент культуры. Они были готовы нарушить свои процессы и процедуры, коммерческую политику и расписание работы партнеров ради гибкости для клиентов. И это тоже сработало. В результате образовалось интересное ценностное предложение — «уникальная услуга, предоставляемая гибко». Кто ее создал? Тот, кто придумал эту услугу, тот, кто ее «производил», и культура клиентоориентированности.

Услуги конкуренты не смогли скопировать или не захотели — уж больно она была нишевая и уж больно рынок для нее был мал, а гибкость позволяла привлечь не самых дисциплинированных клиентов — кому нужны постоянные исключения? Тому, кто сам не может работать последовательно. Хорошее сочетание ресурсов. И культуру такую трудно скопировать и украсть.

Потом компания выросла, стала посматривать на клиентов побольше и подисциплинированной, расширила ассортимент услуг и культура (не имитируемый ресурс, укорененный в организации) стала обузой. Готовность быть гибким мешала быть предсказуемым. То есть организационный ресурс, который создавал ценность для определенной группы клиентов, стал «отрицательной ценностью» для другой. Культура все еще ресурс, но уже неценный, ее придется менять, если выходить в новые сегменты клиентов. А можно остаться в старом (небольшие

и плохо планирующие клиенты), и тогда культура опять станет ценным ресурсом. Выбирайте, куда идти.

Итоги главы:

- сначала оцените ценность;
- сделайте рейтинг полезности ресурсов. Это намного важнее всего остального. Остальные размерности этой модели просто удлиняют жизнь вашей стратегии до момента ее копирования;
- потом оцените остальные параметры, чтобы понять, на сколько лет вы принимаете это решение. Не бывает вечных стратегий. Только если вы монополист и у вас есть возможность им остаться;
- можно скомпоновать нередкие и неуникальные ресурсы в очень эффективное конкурентоспособное предложение для определённого сегмента клиентов, и это даст вам достаточно конкурентного преимущества;
- не ждите уникальных и редких ресурсов, они вам встретятся в жизни нечасто;
- защищайте ценные ресурсы всеми доступными способами, не экономьте на них.

ПОСЛЕСЛОВИЕ И ПРЕДИСЛОВИЕ – 2 В 1

На этом основной материал книги закончен.

Почему?

Остальные школы лишь добавляют к анализу детали, иногда значимые, но отдельно не существующие.

То есть они могут своим подходом скорректировать результат уже сделанного нами анализа, да, это так. Но отдельно от этих двух школ (позиционирования и дизайна) они не существуют.

Безусловно, авторы этих школ так не думают, но я постараюсь это вам показать и доказать.

Зачем?

За тем же, зачем и писалась эта книга – дать практичную и обоснованную методику разработки стратегии, предложить вариант, наиболее близко стоящий к природе стратегического знания.

А именно:

Принятие решения о распределении ресурсов с учетом текущей рыночной ситуации для достижения поставленных целей.

Можно ещё добавить «***на среднесрочную и долгосрочную перспективу***», но, как показала практика последних лет, – более или менее предсказуемая перспектива все сокращается и сокращается, а решение о перераспределении принимать нужно и в этом году (книга пишется в начале 2024 года), и в следующем, и в любом другом.

Неважно, на какую перспективу вы принимаете решение, важно, какие компоненты вы анализируете при его принятии.

А для стратегии характерными компонентами были и останутся — рынок со всем его многообразием и ресурсы компании: материальные или нематериальные.

А отсюда и вывод:

Процесс разработки вашей стратегии должен содержать **базовый анализ** вот в такой последовательности:

— грубый общий, чтобы выбрать общее направление — характерно для **«Школы позиционирования»;**

— более детальный по сегментам клиентов и отдельным товарам или услугам — **характерно для «Школы дизайна»;**

— если анализ рынка показал, что этот самый рынок достаточно стабилен и предсказуем, то можно бросаться от составления четких детализированных планов — что характерно для **«Школы планирования»**. Не обольщайтесь, предсказуемый рынок — редкий гость в нашей стране.

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЕ ЛЮБЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ, В ТОМ ЧИСЛЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ

В конце нашего анализа мы должны принять решение — где определить фокус деятельности компании. И вот на это решение может оказывать влияние множество факторов, которые стоит принять в рассмотрение.

Почему?

Потому что после принятия решения вы перейдете к реализации стратегии и столкнетесь с нематериальными ресурсами компании.

А именно:

- культура компании;
- политические игры внутри нее;
- квалификация сотрудников.

И все это ресурсы компании, и мне кажется, что это очевидно.

Нематериальные ресурсы — такие, что они могут дать нам усиление или ослабление наших материальных ресурсов и ухудшить объективность нашего решения.

Давайте кратко рассмотрим, что они нам могут дать.

По сути, все рассматриваемые в этой главе школы описывают особенности принятия решений. А есть коллективные решения и индивидуальные, вот вокруг этой точки зрения и разворачиваются интеллектуальные баталии. Но давайте еще раз: эти баталии не касаются самого предмета анализа, они касаются степени и вида влияния на решение.

Сами по себе эти школы в стратегическом смысле бесплодны, они нам не дают каких-то отличных методик анализа рынка или ресурсов. Не дают и дать не могут. В этом смысле это «приправы» к основному блюду. Не более того.

Начнем со «Школы культуры».

Как культура компании влияет на принятие стратегических решений

ШКОЛА КУЛЬТУРЫ

Формирование стратегии как коллективного процесса.

В компании существует культура, и она влияет на все в компании, в том числе и на принимаемые стратегические решения, и на взаимодействие отделов. Культура может быть как ресурсом, позволяющим двигаться вперед, так и тормозом. При принятии решения о том, как развиваться дальше, нужно учитывать особенности текущей культуры в организации. Все. Не совсем про стратегию, но идея понятна.

О чем это?

О том, что культурные особенности **ВЛИЯЮТ** на процесс принятия решения. Да никто и не спорит. И культура может не принять одно из решений, благосклонно отнестись к другому, и неважно, насколько они рациональны.

Но только **ВЛИЯТЬ**, то есть решение рождается как продукт борьбы сторон или группировок внутри компании.

Но рынку-то на это наплевать.

Да и ресурсам на это наплевать. Всем, кроме ресурса ORGANISED, частью его и является культура и структура компании.

Культура – это тоже ресурс, только, в отличие от денег или сотрудников, у нее может быть как знак плюс – усиливает наше движение, так и знак минус. Это упрощение, конечно, но нам точно нужно понимать, на что способна наша компания в плане перемен.

Всего есть менее десятка моделей описания культуры компании. Все они сегментируют потенциальные культуры по 4–

5 устойчивым образам. Все они стараются как-то метафорически назвать эти образы, чтобы было понятнее нам с вами. Образы эти разные, но не очень.

Что описывают культуры:

- превалирующие в коллективе ценности;
- принятые в компании нормы общения и поведения;
- правила взаимодействия;
- что «хорошо» и что «плохо».

Культуры очень устойчивы, они всегда существуют и влияют на мышление и поведение людей внутри них.

Немного определений:

Культура – включает в себя все нормы поведения и общие ценности.

Нормы поведения – это общие или распространяющиеся на все сферы способы действий, которые приняты в коллективе.

Общие ценности – это разделяемые всеми работниками заботы, проблемы и цели. Общие ценности одновременно являются индивидуальными ценностями для большинства членов коллектива; они определяют их нормы поведения и, как правило, сохраняются неизменными, несмотря на перемены в его составе.

Вот пример одной такой модели – К. Камерона и Р. Квина.
Она неуникальна, просто один из примеров.



Ну и короткие описания каждого из образов или архетипов. Так круче звучит.

КЛАН

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

ИЕРАРХИЯ

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

АДХОКРАТИЯ

Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается крайне важность деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

РЫНОК

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организация связывает воедино акцент

на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкуренцию.

Как вы понимаете, все культуры сильно разные и оказывают разное влияние на принимаемые решения, а уж трансформация от одной культуры к другой – это вообще отдельная спецоперация.

И чтобы не обольщаться по поводу уникальности культур – некоторые модели делят иерархию на «Иерархию» и процессную культуру – все по правилам и все по регламентам.

И споры между ними (моделями) идут уже много лет.

Кстати, все разработчики моделей культур в методическом плане пошли по пути «Школы позиционирования» – набор генерических культур.

Что проще, но кондовой. В целом определить текущую культуру компании можно с помощью опроса сотрудников. Структурированного – в виде опросника, или менее структурированного – в виде интервью. Ну да ладно, книга не об этом.

Пример:

В дистрибьюторской компании много лет существовала культура «Иерархия». Правила, логика, избегание ошибок, старший всегда прав, эксперименты должны быть хорошо подготовлены, ошибки недопустимы.

При попытке изменить стратегию – выйти в новый растущий сегмент рынка, компания столкнулась с внутренним сопротивлением. Было слишком страшно, слишком большая неопределенность, слишком от многого привычного нужно было отказаться, отойти от устоев.

Принятие решение заняло 1,5 года. Реализована стратегия была только частично.

И это все несмотря на хорошо подготовленный и проведенный анализ, на обилие объективной информации.

Результат частичной реализации стратегии был крайне положительный.

Что иллюстрирует этот пример – неготовность принять стратегический выбор и неготовность его полностью реализовать.

Кстати, консультант, который работал с этой компанией, видя ее «страдания» в процессе принятия сложного решения, отказался от этой идеи и начал предлагать им подходящие по культуре и не такие эффективные решения. Но в этот момент компания получила достаточно ощутимый удар с рынка – за 1,5 года показатели все больше ухудшались и достигли неприемлемого уровня. После этого решение было принято – новая стратегия, выход в новый сегмент. Как вы помните, реализовали они его только частично.

Или вот еще пример:

Та же компания через несколько лет исчерпала возможности роста, готовится принять новое стратегическое решение. Команда консультантов проводит подробный анализ рынка и конкурентов, предлагает несколько вариантов стратегий, при этом настаивает на самом трудном для реализации – разработка и продажа инновационных, технически передовых продуктов.

Для таких продуктов есть место на рынке, и это рынок растет – умеренно, но растет. Этот вариант стратегии очень нравится самим консультантам, потому что согласно одной из школ – «Школе дизайна», «стратегия должна быть уникальной» (на мой взгляд, очень спорное утверждение, ну да ладно).

Такая стратегия максимально не подходит компании, ей для ее реализации не хватает как раз нематериальных ресурсов – нужна другая культура, другое отношение к рискам, другая скорость принятия решений и спокойное отношение к неудачам.

Всего-то нет в компании. После проведения стратегической сессии компания «зависает» в нерешительности. Не хватило культуры.

Людей, которым было бы интересно реализовывать такую стратегию, в компании нет.

Можно еще много приводить примеров, но основной вывод такой:

Существующая в компании культура накладывает отпечаток на принимаемое стратегическое решение, и при формировании нескольких вариантов стратегии (а как мы увидим, это очень желательный подход) стоит выбирать ту, на которую у компании «хватит культуры».

А если она не будет эффективной?

Она должна быть более эффективной, чем текущая, этого достаточно. Если такая стратегия не найдется, то стоит продолжать то, что уже делает компания в ожидании либо «ударов рынка», либо счастливого избавления от него же — от рынка.

А если единственный вариант — это стратегия, не подходящая по культуре? Сначала меняйте культуру. Это займет намного больше времени, и в этот период новая стратегия будет реализована очень и очень плохо.

Или ждем «удар рынка», и тогда изменения пройдут легче. Жить хочется всем.

Как политические игры внутри компании влияют на принятие стратегических решений.

«ШКОЛА ВЛАСТИ»

Формирование стратегии как процесса ведения переговоров.

Эта школа больше сконцентрирована на процессе принятия стратегического решения. А именно — на интригах и индивидуальных интересах менеджеров компании. Возникают альянсы и тайные союзы, люди интригуют и борются за власть, и в итоге стратегическое решение может быть принято не в интересах

компании, а в интересах некоторой властной группировки. По сути, эта школа не про саму стратегию, а про игры вокруг нее. Не про содержание решения, а про сложности его принятия. Макиавелли и здесь постарался.

Тут же комментарий – влияет. В школе нет отдельной особой методики анализа «физического мира» – рынка и ресурсов компании.

Ну, не совсем так, распределение власти в компании – это тоже ресурс, и, как и культура, он может влиять со знаком плюс или минус – это, конечно, упрощенная интерпретация. Для каких-то решений может в плюс влиять, а для каких-то – в минус. И распределение власти, и политизированность компании – это часть культуры, кстати.

Тут достаточно просто и сложно одновременно. Хорошо, что есть методика анализа принятия решений группой.

Есть такой подход, он используется при обучении КАМов, когда нужно анализировать процесс принятия решений в компании клиента. Называется «Анализ группы влияния на принятия решений» (ГВПР). Очень подробно описан много где. Можно взять любую книгу по управлению отношениями с ключевыми клиентами. Можно и мою – «Управление продажами» и «Управление продажами 2.0», или «Чемпионы продаж» Мэттью Диксона и Brenta Адамсона. Подходы несколько расходятся, но в целом непринципиально.

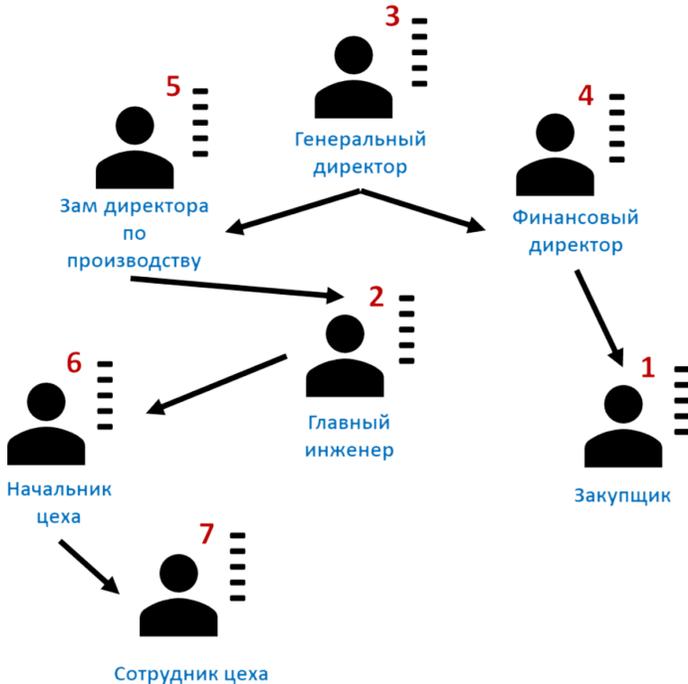
Немного процитирую себя, с сокращениями, конечно.

Специфика влияния на корпоративного клиента (а мы сами для себя и есть корпоративный клиент) заключается в том, что нам необходимо определить ГЛПР или ГВПР – группу лиц, принимающих решение. Здесь уже сложнее, так как влиять на них нужно практически индивидуально. Решение они принимают коллективно, но у каждого из них свой набор критериев выбора.

Группа эта имеет тенденцию к росту, и количество человек, влияющее на принятие решения, медленно, но уверенно растет, при этом власть в принятии решения у каждого ее

представителя все время падает. Такую растущую группу стоит называть ГВПР – группа, влияющая на принятие решения.

Это пример ГВПР производственной компании:



(Черточки символизируют критерии выбора сотрудников при принятии решения.)

Такие группы могут быть разнообразны как по количеству лиц, так и по составу сотрудников. Допустим, что в нашем при-

мере ГВПР состоит из семи человек, где стрелками указано, кто у кого в подчинении.

Нам нужны критерии выбора каждого участника группы.

Это задача номер один. Зная их, мы можем планировать форму воздействия, которую будем оказывать на каждого из них.

Сложность предлагаемой ситуации в том, что индивидуального воздействия на каждого из членов ГВПР недостаточно, нужно еще и групповое.

Мэттью Диксон и Брент Адамсон написали книгу «Чемпионы продаж», которая в оригинале звучит как The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation. Будучи сотрудниками консалтинговой компании CEB-Group (The Corporate Executive Board Company), они опирались на исследования, проведенные данной компанией. Исследования CEB-Group (и не только их) говорят о том, что воздействие на потенциального корпоративного клиента должно быть как индивидуальным, так и групповым.

Рассмотрим подробнее, что влияет на формирование критериев выбора разных сотрудников компании, в зависимости от специфики их работы – это поможет нам выбрать влияние в индивидуальном МПР.

Вообще, каждая компания пытается сформировать у всех своих сотрудников нужные ей критерии выбора и вызвать нужное ей поведение.

Она добивается этого с помощью общей культуры компании, целей и задач конкретного сотрудника, системы его премирования и депремирования. Все, что хочет компания от работника, – это чтобы он принимал решение правильно, а правильно – это так, чтобы соблюдались интересы компании, которые она транслирует ему через поставленные перед ним цели и приоритеты. Нас с вами интересуют не все его решения, а только выбор поставщиков. Мы же, в свою очередь, претендуем на управление этими решениями, влияем на процесс этого выбора.

(Взято из книги «Управление продажами 2.0» А. Назарова.)

Общие интересы порождают коалиции и группировки. Если вам понятны эти интересы, то можно попробовать нарисовать свою ГВПР и под чашечку кофе смотреть на нее и предполагать, как люди себя поведут. Кстати, какой-то расширенной методики анализа политической структуры в компании я в рамках этой школы не нашел.

Может, она и есть, но не думаю, что общий принцип будет иным:

- общие интересы объединяют людей в «социальные» группы;
- источников интересов два – личность самого сотрудника (лучше сказать человека);
- требования, предъявляемые к нему компанией;
- рисуем карту ГВПР;
- пишем КРІ каждой позиции;
- пишем личные интересы каждого человека;
- смотрим, какое результирующее поведение это вызывает;
- моделируем, какое стратегическое решение он будет поддерживать.

Вы ошибетесь?

Конечно. Сильно?

Зависит от того, насколько вы знаете своих коллег. Но это не страшно. Начинайте анализировать группировки заранее, и к моменту принятия стратегического решения у вас будет максимально точная из возможных информация.

Не ждите «идеальной» информации, не ждите «идеальной» ситуации, их не будет. Оцените объем противодействия и поддержки и учитывайте при принятии стратегического решения.

Все.

Выше описана методика анализа компании как ГВПР, по сути, предлагается способ посмотреть на нее и оценить и сфор-

мированные коалиции, и распределении власти и на этой базе понять, у какого стратегического решения какие шансы быть принятым.

Собственно, подробнее и не стоит в рамках этой книги.

Л. Болман и Т. Дил выдвинули следующие тезисы о мире организационной политики:

1) организации представляют собой коалиции различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса;

2) между членами коалиций существуют устойчивые различия в системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности;

3) важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов – кто что получает;

4) ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для конфликта и делают его центральным моментом организационной динамики, а власть – наиважнейшим ресурсом;

5) цели и решения являются результатом сделок, переговоров и жонглирования позициями между заинтересованными группами.

(Bolman and Deal, 1997: 163.)

На этом анализ «Школы власти» можно считать законченным, двигаемся дальше.

Как индивидуальные особенности людей влияют на принятие решений, в том числе и стратегических.

КОГНИТИВНАЯ ШКОЛА

Формирование стратегии как ментального процесса.

Изучаются особенности анализа информации, принятия решений, слепые пятна мышления и т. д. В целом фокус не на самой стратегии, а на особенностях нашего размышления во время принятия стратегического решения. Стоит опасаться ловушек

восприятия ТОП-менеджеров компании, которые могут принять неверное решение, поэтому мы привлекаем всех сотрудников компании, чтобы они приходили к руководству с прорывными идеями, и мы будем их использовать. Собираем со всех сотрудников идеи дальнейшего развития компании и используем их. Мы получаем и больше идей, и вовлеченность сотрудников в процесс их генерации.

Особенности принятия решений сейчас в зоне особого внимания. Очень много литературы по этому поводу, и ее объем только растет. В чем причина?

А в том, что решения, принятые с ошибками, стоят очень дорого. И вот мы пытаемся удешевить этот процесс.

А как?

По меньшей мере нужно знать о своих особенностях принятия решений и постараться их учесть.

Как?

Пригласить не похожих на себя и посмотреть на информацию и их глазами тоже. А на какую информацию? Там-тарам-там, да на ту же самую – рынок и ресурсы. То есть и эта школа несамодостаточна, и она не дает «мяса» для принятия решения, только гарнир.

Давайте я еще раз упомяну:

Нужно готовить сначала решение исходя из собранной информации с максимальной объективностью (насколько возможно).

А потом, учитывая особенности компании (культуру, распределение власти и коалиции и особенности мышления), предложить несколько вариантов той же стратегии из серии «проще – сложнее», не отходите от идеи своего анализа.

Удерживайте идею «за талию», не упускайте ее.

Давайте я тут приведу немного информации по особенностям индивидуального принятия решений, ни в коем случае не претендуя на полноту, скорее это способ дать вам намек, что читать дальше.

Начнем с Нобелевского лауреата:



Герберт Саймон получил Нобелевскую премию в 1978 году. *Получил он Нобелевскую премию по экономике за исследования процессов принятия решений в экономических организациях. Его работы, посвященные поиску связи между размером деловых фирм и тенденцией их экономического роста.*

(Wikipedia)

Но нам он интересен не этим, а вот этим:

Автор концепции ограниченной рациональности в принятии решений в условиях неопределенности как индивидами, так и организациями. («Административное поведение» – Administrative behavior, 1947; «Модели человека» – Models of man, 1957; «Организации» – Organizations, 1958, совместно с Дж. Марчем; «Новая наука управленческих решений» – The new science of management decision, 1960).

(Wikipedia)

Ну и вот его выводы:

– цели решения, как правило, не отличаются определенностью, находятся в конфликте друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях;

– рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если и применяются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий;

– границы поиска менеджерами различных вариантов определяются человеческими, информационными и ресурсными ограничениями;

– большинство менеджеров довольствуются скорее приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, отчасти – из-за нечеткости критериев максимизации.

Саймон ввел понятия «запрограммированных» и «незапрограммированных» решений и пришел к выводу, что для повышения своей эффективности организации должны стремиться запрограммировать как можно больше решений.

Только задумайтесь над термином «запрограммированные решения», это ведь и не совсем решения, это подготовленные выводы, которые уже есть, их нужно только выбрать.

Может, не так уж были не правы авторы «Школы позиционирования»?

И зачем же мы так делаем?

Затем, что хотим уменьшить разнообразие принимаемых решений, ограничить их. Но тогда мы не получим (можем не получить) нечто невероятно креативное. Да, скорее всего. Но креативное – не значит успешное. Не значит.

Таким образом, мы признаем, что страдаем от человеческих ошибок больше, чем приобретаем от человеческой иррациональности. Грустновато, но вот такие послышки у Нобелевского лауреата.

И вот еще про упрощение мира и самоограничения:

«Человек, стремящийся к рациональности и ограниченный в пределах своих знаний, выработал некоторые рабочие процедуры, которые частично преодолевают эти трудности. Эти процедуры состоят в предположении, что он может изолировать от остального мира замкнутую систему, содержащую ограниченное число переменных и ограниченный диапазон последствий».

И к чему все это?

Сначала анализируйте «физический мир», потом учитывайте неизбежные осложнения при реализации. Анализируйте, привлекая внешних специалистов.

Если вы придумали «сложную, многоходовую стратегию», то степень ее реализации будет обратно пропорциональна ее сложности. Придумывайте грубые, простые стратегии, даже с их реализацией у вас будут сложности. Но их проще повторять сотрудникам и продавливать через отклонения и сопротивление ваших коллег.

Ну и перечислю ловушки мышления без комментариев – их и без меня много кто описал:

- избирательное восприятие информации;
- игнорирование фактов;
- поиск подтверждающей информации;
- ошибка выжившего;
- использование только доступной информации;
- эффект положительного или отрицательного ореола;
- излишняя оптимистичность;
- игнорирование априорной вероятности;
- игнорирование статистики и предпочтение ей собственных данных;
- избирательное использование данных;
- восприятие ситуации как уникальной.

Их еще много, и они продолжают множиться (зачем-то) из книги к книге и от автора к автору, но все они об:

- игнорировании части важной информации;
- упрощении принятия решения.

Опирайтесь на физический мир, не экономьте на исследованиях рынка и конкурентов, и у вас будет более реалистичная картина мира.

И нужно понимать, что наше решение по результатам этого анализа может быть не очень-то и рациональным. И нам будет нужно «поднимать его рациональность». Способы подъема рациональности:

- статистика и анализ предыдущего опыта;
- внешние взгляды на результаты нашего анализа;
- аналогии, похожие ситуации, примеры – их анализ и обдумывание;
- не принимать решение на «все деньги» – создать механизм периодической проверки степени реализации решения и его корректировки. А эта задача, кстати, относится к области повышения качества управления.

И все, счастье?

Нет, мы просто подняли качество решения от первоначального, но не сделали его «абсолютно» качественным, или беспроигрышным, или идеальным. Просто подняли качество и проверяем наши гипотезы.

Ну и еще нам поможет группа авторов, сейчас очень популярных: Канеман и Тверски, и их книга «Думай медленно, решай быстро».



Даниэль Канеман

На самом деле я рекомендую прочесть все, что написали эти люди. При этом идея всех книг у них одна – мы не очень-то рациональные существа и у нас полно ловушек мышления.

Даниэль Канеман рассматривал наши финансовые решения, а Герберт Саймон Тверски – управленческие. А как же стратегические?

Да так же. Они (авторы) рассматривали те решение, которые им были интересные и на которые получили гранты на исследование. Исследования – дело непростое, небыстрое и недешевое, а кушать хочется. Не стоит думать, что при принятии других решений мы становимся какими-то очень рациональными.

И еще раз про принятие решений индивидами.

«ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

Формирование стратегии как процесса предвидения владельца или предпринимателя. Тут все просто – «главный» сам придумывает стратегию исходя из опыта и озарения. Все. Изучаются способы получения озарения.

Что придумал, то и твое.

Даже комментировать ничего не буду, тоже мне школа. Вся ее идея выражена в одной фразе: «Эй, предприниматель, основатель, акционер, выдай-ка на-гора прорывную идею нового способа конкурентирования».

Ну давайте – выдавайте.

И идея эта должна прорваться через корпоративные препоны в виде культуры, распределения власти и личностных фреймов восприятия и сделать всех счастливыми.

Непростая задача с невысокой вероятностью реализации. Не везде любят сотрудников с предпринимательским мышлением, они плохо управляются и часто ошибаются. Их ценят, только если их решения действительно будут удачными, но разделить удачные от неудачных непросто. Так что у людей, склонных к нестандартному мышлению, больше шансов реализовать себя вне больших организаций.

Аминь.

И ЧТО У НАС ОСТАЛОСЬ?

В целом все, что вы прочтете дальше, стоит отнести к разряду частных случаев и спокойно пропустить. Частные случаи применения методик не очень интересны, но могут сбить с толку тем, что не воспринимают себя как часть, а претендуют на полноту описания стратегической картины. И это опасно. Именно частные случаи и формируют ту замусоренность предметной области, с которой я пытаюсь бороться.

Но если вам любопытно, то давайте начнем со странного.

ВРАЖДЕБНАЯ СРЕДА

«Школа внешней среды»

Формирование стратегии как реактивного процесса.

Эта школа изучает процесс формирования стратегии как реакцию на внешнюю среду — как только она меняется, так и мы тут же стараемся адаптироваться к этой среде. Не предполагается активное воздействие на эту среду — рынок, государство, законодателей... а только реагирование. Нужно реагировать точнее и быстрее. И анализируется, как этого можно добиться. По сути, это частный случай стратегий из «Школы дизайна». Изучается в основном только одна часть из двух — внешний рынок.

А чем это отличается от анализа рынка в широком смысле?

Почему-то авторы приняли на себя бремя абсолютного подчинения рынку, и все. Но ведь на рынке много чего происходит, что-то мы не можем контролировать и купировать, а что-то можем. Особенно если мы работаем в некоторых небольших нишах.

Зачем так подчеркивать свое бессилие? А если даже и так, то, по сути, вы просто анализируете рынок и используете свои

ресурсы только для «подстройки» к нему и купирования его негативного воздействия. А есть же еще и позитивное. Хотя авторы не разделяют это жестко. Основная идея — реагируем на изменения внешней среды.

Нужен тот же анализ, что и в «содержательных» школах дизайна, и позиционирования, ну и планирования (частный случай их обеих).

СКАЧКООБРАЗНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ИЛИ СПОКОЙНОЕ ПРОЗЯБАНИЕ

«Школа конфигурации»

Формирование стратегии как процесса трансформации.

Есть периоды стабильности, и есть периоды перемен. Резких и стремительных, как квантовый скачок. Между этими переменами компания стабильна и может выбирать «стабильные» стратегии, а в период перемен нужно выбирать «революционные» стратегии. Какие это стратегии и что делать, если перемены плавные, не говорится.

Но много говорится об управлении изменениями. Очень много.

Большим поклонником этой школы является сам господин Минцберг. Что для меня стало большим сюрпризом.

Почему?

А вот посмотрите:

В некотором смысле основные положения «Школы конфигурации» заключают в себе предпосылки других направлений, но при этом каждая из них рассматривается в строго определенном контексте. Именно сведение воедино всех предпосылок и отличает «Школу конфигурации» от остальных.

1. Большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. Имеется в виду, что на определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную

определенному контексту, — что в свою очередь обуславливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий.

2. Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией — квантовым скачком в иную конфигурацию.

3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематичную последовательность (концепция жизненных циклов организаций).

4. Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или, по крайней мере, тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.

5. Соответственно, процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Однако его обязательным условием выступает своевременность принимаемых действий и их адекватность контексту. Короче говоря, наши школы построения стратегий сами по себе представляют определенные конфигурации.

6. Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или уловок, но опять же каждая

в свое время и в соответствии с ситуацией. Квантовый скачок, в отличие от изменений «по частям», когда раз за разом меняется только один элемент (к примеру, сначала — стратегия, затем структура, ну и, наконец, система), означает одновременное изменение множества организационных компонентов. При квантовом скачке изменения мгновенны, по выражению Д. Миллера и П. Фризена, «революционны» (но они не отрицают и постепенное развитие).

По сути, основной фокус на двух состояниях и переходе между ними. И в самой школе очень много про управление изменениями. Используется Коттер с его 8-этапной моделью изменений. Но это ведь не про стратегию, не про разработку стратегического решения.

Авторов больше интересует квантовый скачок — резкие и масштабные изменения, и два состояния рынка: во время скачка и перед ним.

Школа описывает частный случай изменения внешней среды. Частный и редкий. Да, в начале 2024 года (когда пишется эта книга) кажется, что все «утыкано» квантовыми скачками, но в длительной перспективе это не так.

Непонятно, зачем именно такому редкому событию посвящать целую школу. И да, ее подходы очень любопытны при разработке антикризисной стратегии.

Я отображу место этой школы на «теле» общего знания о разработке стратегий.

Про антикризисную стратегию будет отдельная глава.

ПОКОЙ НАМ ТОЛЬКО СНИТСЯ — ВСЕГДА В ПОИСКЕ ЛУЧШЕГО РЕШЕНИЯ

«Школа обучения»

Формирование стратегии как развивающегося процесса.

Правильное решение принять невозможно, поэтому мы его все-таки принимаем, но внимательно смотрим на изменения

в окружающей нас среде и регулярно его корректируем. Непонятно, что делать, если реализация стратегии занимает годы. Ну вот такой гибкий итерационный подход.

Речь идет об активном включении в процесс генерации идей среднего менеджмента и о том, что стратегию невозможно разработать, но можно инкрементально развивать, мало-помалу уточняя уже принятое решение, обучаясь на практике.

По сути, предложенные модели можно применять как дополнительные при генерации идей совершенствования и развития и для корректировки текущих стратегий. Может подойти для любых стратегических школ как методика самопроверки и критического осмысления полученного опыта.

То есть как добавление к любой школе принятия стратегического решения она прекрасно подходит. Но у нее есть один аспект, который она как-то стыдливо обходит.

И что за аспект?

Структура активов и структура ресурсов – можно в некотором приближении считать это родственными понятиями.

А точнее – если у тебя большое предприятие, то реализация стратегии – это длительный и достаточно последовательный процесс. Ты не можешь его кардинально корректировать. В деталях – да, но это вопрос тактики или даже операция, и это не влияет в целом на принятое стратегическое решение.

По сути, школа хороша для небольших и очень подвижных предприятий с коротким операционным циклом и без больших «долгоиграющих» активов.

Кому еще этот подход подойдет? Отдельным подразделениям, у которых есть право корректировать свой способ конкурентирования и свои фокусы.

То есть в любом случае при любых размышлениях мы приходим к небольшим и динамичным компаниям. Очень небольшим.

Завершение главы

Ну вот и все, вот мы и рассмотрели все школы и даже покритиковали их чуть-чуть. Не ради самой критики, а ради четкого определения места школы в общем теле стратегического знания.

Для чего я это делаю?

Для того, чтобы уменьшить количество ошибок при разработке стратегии, чтобы важное и принципиальное оставалось таковым и не терялось в ворохе частных случаев. Чтобы мы шли за стратегическим решением в школу, которая нам действительно может его дать.

ПОСТАНОВКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ

Конечно, главу о постановке стратегических целей нужно было разместить в начале книги. Но я не стал этого делать, так как постановка цели для всей компании – это отдельная большая тема. Я ее не буду касаться в этой книге слишком глубоко. Только совсем чуть-чуть. Нам нужно будет описать механизм постановки цели и, что намного важнее, механизм ее корректировки. А для того, чтобы понимать, почему мы корректируем цели, нужно уже свободно овладеть приемами анализа рынка и ресурсов.

Об этом и пойдет речь.
Откуда берется цель?

Есть два основных источника:

1. Намерения акционера или ТОП-менеджеров.
2. В результате анализа рынка и ресурсов.

Какой из источников лучше?

Если взять намерения акционера, то цель может быть более амбициозной и «прорывной», но и менее достижимой. Это так называемое планирование сверху вниз – я вам ставлю цель, вы ее потом декомпозируете до продуктов и каналов и выполняете. Зачастую после декомпозиции можно поставленную цель обсудить. Но не всегда – чем больше компания, тем меньше возможности для обсуждения. Именно при планировании сверху вниз и совершаются подвиги и открытия. В таком подходе меньше анализа и больше видения, предвидения, прозрения и миссии, как же без нее. Но и рисков меньше.

При другом подходе, а это снизу вверх – от результатов клиентов, динамики рынка и потенциала клиентов мы можем ожидать большей консервативности, но и большей обоснованности.

Что выбрать?

Если рынок или сегменты рынка растут, то планирование снизу вверх прекрасно подойдет, если не растет или падает, то лучше посмотреть на планирование через призму консервативности.

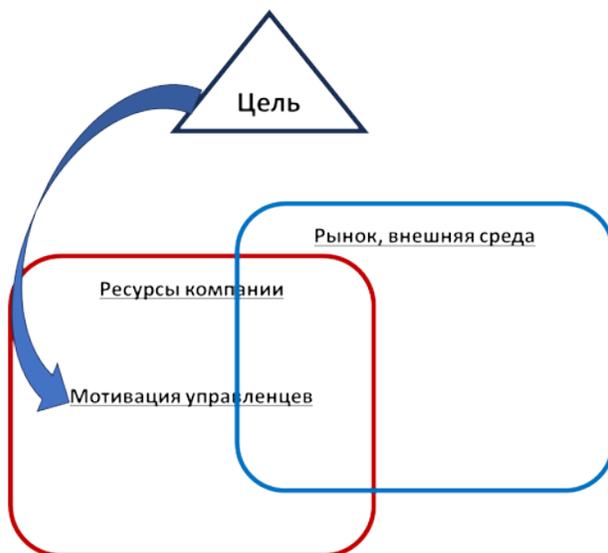
В целом подход понятен.

Это очень «грубый» совет, и в этой книге я не хотел бы очень углубляться в тему «постановки первоначальной стратегической цели». Тем не менее немного мы ее обсудим.

Постановка первоначальной цели сверху вниз почти полностью лежит в области установок первого лица компании, поэтому в ней может быть много субъективизма. И он, как правило, есть, никуда от него не уйдешь. Цель может соответствовать возможностям рынка и доступным ресурсам, а может и не соответствовать. Как правило, она более амбициозная, чем возможности компании. Бывает и обратное – цель слишком «мала», но это редкая ситуация.

Итак, при постановке целей сверху вниз и недостатке ресурсов на ее достижение начинаются политические и личные «игры», чтобы повысить вероятности достижений цели. Целую школу придумали («Школу власти») для описания этого процесса. В конце концов социальная система под названием «компания» приходит в норму и цель ставится. Она может иметь немного общего с рациональной целью, но такое обсуждение точно дает нам понять о состоянии такого ресурса, как «мотивация управленцев». По сути, именно этот ресурс и ограничивает наше целеполагание.

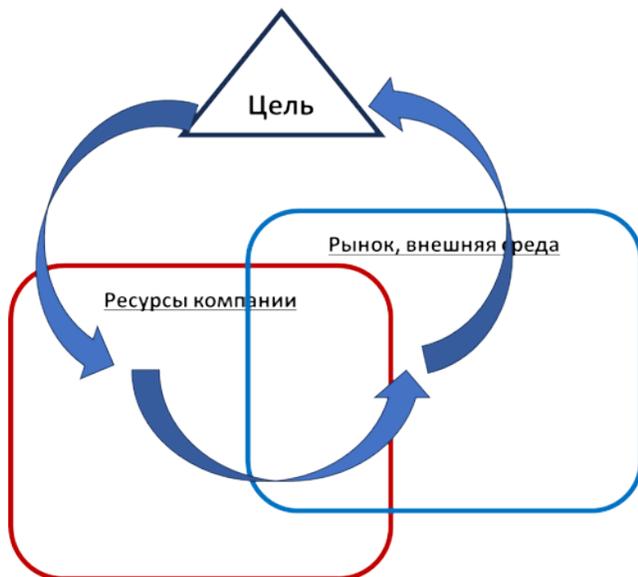
Происходит вот такое выравнивание:



Другие ресурсы могут не приниматься в рассмотрение или приниматься слабо. Да, процесс не очень объективный, но он анализирует «узкое место» в ресурсах компании – мотивацию сотрудников. По крайней мере, понятно, где стоит потратить другие ресурсы компании. Именно здесь, в этом месте, – обменять деньги на мотивацию или интересный функционал на мотивацию. Игнорировать это ограничение нельзя, как и все другие ограничения.

Что я делаю сейчас?

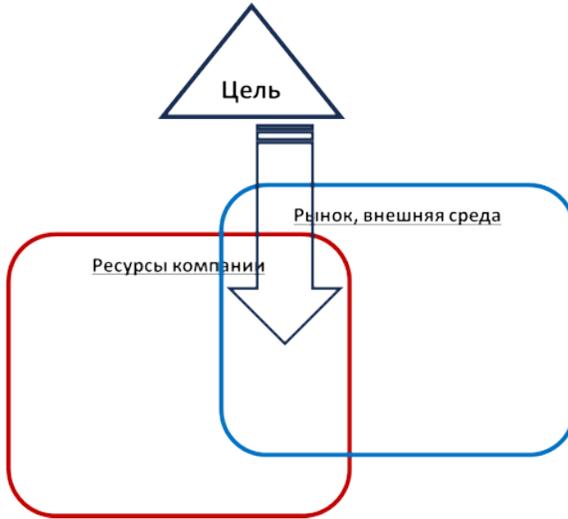
Я описываю итерационный процесс согласования цели с ресурсами и рынком. Он может продолжаться долго и графически выглядит так:



Стрелки могут идти в указанную сторону, и тогда это целеполагание от ресурсов более консервативное, оно учитывает наши ограничения в первую очередь, и это может ограничить наш полет фантазии.

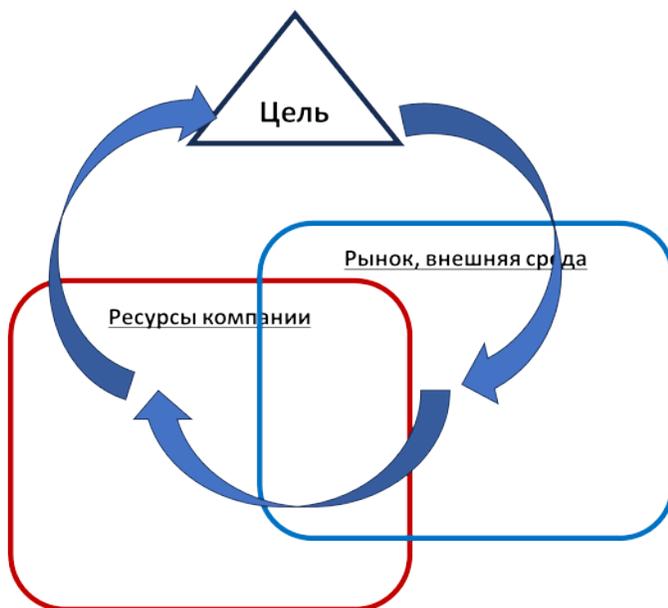
В любом случае подход с согласованием цели с ресурсами компании и возможностями рынка хорош. У нас появляется шанс не поставить недостижимую цель без анализа и растратить время и деньги в бесплодной «борьбе с обстоятельствами». Даже если в процессе согласования цели мы допустим ошибку и просчет, это лучше, чем волюнтаристский подход к целеполаганию. Он неплох, когда рынок формируется или ваша компания на нем формируется, но только в этот период – период зарождения компании или рынка. Это такое время, когда на анализ и не обопрешься. Его просто не на чем делать – нет данных. Главное – не упорствовать в нем и далее.

А волонтаристский подход графически выглядит так:



Давайте вернемся к постановке цели от рынка. Основная идея ее постановки проста – «хочу сюда». Хочу эту нишу, долю рынка, этих клиентов, эту территорию...

Стрелки могут идти и в другую сторону «от рынка» – более оппортунистический подход, который полагает, что если мы найдем возможность на рынке, то ресурсы под них мы тоже отыщем. Такой ход стрелок даст нам больше идей роста, хотя часть из них точно будет «завиральной».



Выбирайте, какой подход соответствует вашему положению и состоянию рынка лучше.

Зарождение – сверху вниз, без обратной связи и со слабым анализом ресурсов и рынка – все равно все непонятно и неточно.

От ресурсов – сверху вниз, подробно анализируем, что у нас есть, потом «прикладываем» результаты анализа к рынку – есть ли что для нас. Хорош при ограниченности ресурсов и доступа к ним.

От рынка – сверху вниз, анализируем рынок и его возможности, ищем растущие сегменты и участки со слабой конкуренцией, потом идем на рынок ресурсов и покупаем недостающие под нашу идею. Такой подход хорош, когда вы можете на рынке купить что хотите.

А что такое снизу вверх — это когда цель формируется снизу, от сотрудников (ресурсы) или от анализа рынка. В такой процедуре нет целеполагания сверху, изначально цель ставится от анализа, в ней нет указующего перста.

А есть ли в таком подходе субъективность? Конечно, есть, но другого рода — это субъективность тех, кто анализирует либо рынок, либо ресурсы.

И от этого до конца не уйти.

Подход снизу вверх хорош, когда рынок стабилен и нет причин думать, что он кардинально изменится, у вас достаточно заметная доля и сильно ее поменять не получится — очень дорого и долго. Большой объем анализа уменьшит количество «завиравальных» идей, но и полет фантазии будет тоже ниже.

А могут быть исключения? Конечно — вы находите в процессе рассмотрения идею новой конкуренции. Удачи.

СВОДИМ ВСЕ В ОДНУ ПРАВИЛЬНУЮ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА

Давайте все сведем воедино и представим в виде удобной ментальной схемы. Начнем с физического тела стратегического решения.

ШАГ ПЕРВЫЙ: ПОЛЕ ДЛЯ АНАЛИЗА



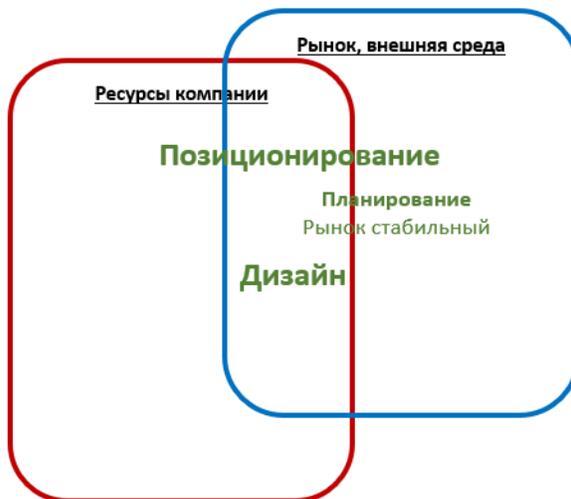
Это фундаментальные элементы, они должны присутствовать во всех «настоящих» размышлениях о стратегии. Без них никуда.

Если вы сами разрабатываете стратегии, то структура вашей работы должна опираться на этот анализ с большими или мень-

шими деталями, но именно на этот. И вы вдруг можете прийти к выводу, что подготовка занимает в 10 раз больше времени и в 10 раз важнее, чем само это священнодействие – стратегическая сессия.

Если вы нанимаете специалиста, который вам ее будет проводить, то в его предложении тоже должно быть две части и фокус либо на подготовку, либо на работу после первой встречи, где вы сможете по меньшей мере сделать ревизию ресурсов и основных трендов, прикинуть, как правильно сегментировать клиентов и ваши услуги, какие ниши более или менее привлекательны и доступны.

ШАГ ВТОРОЙ: ВРЕМЯ «ТЯЖЕЛОВЕСОВ»



По сути, у нас один подход – анализ двух частей. Дизайн – грубый. Позиционирование – точный, кастомизированный. Планирование ничем не отличается, это частный случай, рассчитанный на очень стабильные рынки. Как отдельный подход не стоит

рассматривать. При этом подход «Школы планирования» поможет с выполнением, реализацией стратегии. Да, в этом его польза. По выполнению решения — это не стратегического решения и качество управления по реализации планов. Не стоит это принятия решения. По сути, это две разные области знаний и деятельности, не стоит их смешивать.

ШАГ ТРЕТИЙ: ПОДХОДЫ НЕ ДЛЯ ВСЕХ



Есть две школы, которые можно применить в редких случаях. Они не меняют общий подход в анализе — рынок и ресурсы, они посвящены частным случаям их жизни компании — мы можем меняться постоянно («Обучение»), и мы меняемся быстро и резко («Конфигурация»). Не стоит их рассматривать отдельно — суть не меняется, но поле размышлений замусоривается.

«Школа конфигурации» тоже не добавляет нам ничего особенного. Да, есть стабильное состояние внешней среды

и нестабильное, стратегические решения будут отличаться в этих разных условиях внешней среды. Это понятно. И в случае «квантового скачка» в компании много поменяется, это управление изменениями. Но это не про стратегию, это про управление изменениями, которые в компании время от времени происходят в любом случае, вне зависимости от изменения самой стратегии.

«Обучение» – да, интересное добавление к подходу. Смотрим с тревогой по сторонам, пробуем, делаем эксперименты, сомневаемся, меняем, адаптируемся, слушаем сотрудников. Вот это можно взять на вооружение. Этот подход, он, правда, не про выработку решения, а про его реализацию – итерационную и экспериментальную. Интересный и полезный аспект реализации, особенно когда внешняя среда динамична и у нас не получается уловить тренды.

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ: АДАПТАЦИЯ В НЕДРУЖЕСТВЕННОЙ СРЕДЕ



«Внешняя среда» — просто часть общего анализа рынка, просто с гипертрофированным страхом перед этим самым рынком. Ничего нам не добавляет содержательно к нашему анализу. Мы бы этот рынок и так рассматривали во многих плоскостях.

Не стоит на этом подходе акцентироваться.

ШАГ ПЯТЫЙ: НЕМНОГО МАГИИ



Добавим немного магии. Мы обращаемся к бесконечно мудрому вдохновению предпринимательского сознания. Конечно, очень привлекательно сбросить сложный выбор на кого-то, уповав на бесконечно непознаваемую Вселенную и силу просветления. Но это точно не стоит считать ни отдельной школой, ни направлением работы. Да, озарения бывают и хорошие мысли приходят в голову предпринимателям и топам или владельцам, но совершенно точно не только им – посмотрите на «Школу бучения», это более здравый подход. Зачем как-то сужать круг избранных? Их и так немного.

Ну и относительно достоверности, надежности и практичности прорывных идей – выживаемость этих идей на горизонте 3 лет составляет 3%.

Готовы рискнуть ресурсами компании? Всеми или частью? Какой? А, ну вот мы уже и анализируем. Необъяснимые удачи очень привлекательны, но крайне редки. Не стоит на них уповать.

ШАГ ШЕСТОЙ: УЧТЕМ НАШИ ВНУТРЕННИЕ ОСОБЕННОСТИ



Дальше только «добавки» к процессу принятия решения. Они не имеют отношения к содержанию, но имеют отношение к процессу принятия стратегического решения. Подходы, предлагаемые этими школами, точно нужно принимать во внимание при анализе действий сотрудников, в процессе размышлений и дебатов как до стратегической сессии, так и на ней.

По сути, речь идет о корпоративных войнах и политической борьбе за влияние в компании, культурном коде и его влиянии на мышление сотрудников, а также об индивидуальном мышлении и его особенностях.

Все это — отдельные области знания, большая часть которых лежит в сфере психологии и группового поведения. Да, учитывать нужно, обсуждать с сотрудниками нужно, быть осведомленным о собственных слепых пятнах нужно.

А вот что интересного в плане принятия стратегического решения можно вынести из этих школ, так это ***необходимость готовить несколько решений с одной идеей, но с разными масштабами изменений в компании – и выбрать то решение, на которое у компании хватит и политических, и культурных, и личностных ресурсов сотрудников.***

Пример:

Компания после анализа поняла, что она проигрывает конкурентам в стабильности предоставления услуги. Она могла создать потребительскую ценность в области:

Гибкости, клиентоориентированности, цены (не всегда), но из-за необходимости быть гибкой и делать исключения большинство процессов протекало медленнее и стоило компании слишком дорого.

Компания увидела тренд в потребительском поведении «быстро и надежно, пусть дороже, но стабильнее» и постаралась ему соответствовать.

Это привело к идее внедрять стандартные операции и процессы обслуживания – негибко, но быстро и предсказуемо. Но культура не выдержала – слишком много лет компания была «семейной» и управлялась вручную с большим количеством отклонений от собственных правил и политик.

В результате было выбрано небольшое количество услуг, по которым было принято решения о стандартизации – остальные услуги не «трогали», оставили ситуацию «как есть».

Это привело к тому, что сотрудники нехотя продавали «коробочные решения», но при этом потихоньку привыкали к ним, и культура в части компании начала меняться.

Да, это медленно, но в рамках доступных эмоциональных ресурсов.

ШАГ СЕДЬМОЙ И ПОСЛЕДНИЙ: КАК ЭТО ДОЛЖНО ДЕЛАТЬСЯ НА САМОМ ДЕЛЕ



На рисунке выше изображен в графическом виде процесс разработки стратегии. Показано соотношение школ и подходов. Большой шрифт – основные направления размышлений, маленький – вспомогательные.

Я убрал все частные случаи, чтобы не замусорить поле наших знаний о предмете.

Мусора в этой области и так хватает.

Этот анализ может быть интересен не всем, но лучше с ним ознакомиться.

ПОШАГОВЫЙ ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

1. *Предварительно ставим цели для компании – размер целей и период, на который хотим принять стратегическое решение.*

2. *Проводим «грубый анализ» внешней среды и ее динамики.*

3. *Анализируем наши ресурсы – каких много, каких мало, что мы привыкли ценить и во что инвестировали.*

4. *Проводим «тонкий» анализ – динамика по сегментам клиентов и продуктов, ценность каждого ресурса для этих сегментов. Для этого нужно провести правильную сегментацию клиентов – по потребностям.*

5. *Сравниваем наше предложение и предложение конкурентов по сегментам.*

6. *Принимаем решение о переносе ресурсов (принятие стратегического решения).*

7. *Оцениваем, поможет или помешает нам в реализации данного решения культура – анализируем ее и учитываем. Можем решить ее поменять, и тогда это решение об изменении становится частью нашего стратегического решения, и нужно понять, сколько ресурсов уйдет на изменение. А можем решить «упростить» наше стратегическое решение и остаться в рамках текущей культуры.*

8. *Анализируем влияние властных группировок внутри компании, оцениваем, поможет ли оно нам при реализации стратегии или помешает, корректируем решение или боремся с кланами и группами. И эта борьба становится частью стратегии.*

9. Сомневаемся, что мы были объективны в нашем анализе и в оценке перспектив нашей компании (все мы имеем свои особенности мышления), и обращаемся за независимой оценкой к сотрудникам, консультантам, отраслевым специалистам, методологам. Выберите что-то из вышеперечисленного списка.

10. Возможно, возвращаемся в начало анализа.

АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ – ЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ

Кризис (поворотный пункт) – переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации.

Давайте в наших терминах – это резкое изменение условий внешней или внутренней среды, в результате которого меняется соотношение ваших ресурсов и внешних условий настолько, что вам приходится перенастраивать их соотношение и внедрять изменения в работу компании.

Обязательно ли оно объемное, затрагивающее многие или все компоненты внешней или внутренней среды?

Необязательно.

Поэтому Минцберг с коллегами даже придумал специальный термин – «квантовый скачок», изменения не только резкие, но и масштабные – много чего захватывают.

Кризис проявляет скрытые конфликты и диспропорции вашей компании с рынком. А если не проявляет, то для вас кризиса и нет, даже если все вокруг с ума сходят.

Кризис может рассматриваться как самостоятельный феномен, внешний фактор (условие деятельности) – политическая, социологическая или экономическая категория.

Кризисы пытаются описывать, и вот одна из попыток классификации по природе:

- политический;
- правительственный;
- законодательный;
- военный;
- социальный;
- демографический;
- экономический;
- валютный.

А это по масштабу:

- мировой;
- континентальный;
- в пределах страны;
- отраслевой;
- для компании – стратегический;
- для компании – управленческий.

Зачем нам эти классификации?

Чтобы упростить нам с вами выбор потенциального воздействия на нашу компанию. И как же это возможно, ведь все кризисы уникальны. Ну это точно неправда. Если не верите, загляните в книги Рея Далио, он рассматривает историю человечества на глубину пару тысяч лет и убеждает своих читателей, что при малейшем желании можно найти аналог текущего кризиса и посмотреть, как люди с ним справлялись и как на него реагировали. Рекомендую автора и все его произведения.

Да, это убирает некоторое высокомерие избранности и исключительности, но мы же здесь не для этого, а для того, чтобы принять правильное стратегическое решение, от которого зависит жизнь очень многих людей. Так что читайте. Ничто не ново под луною. Ну, почти ничто.

А какие вообще бывают последствия?

1. Снижение покупательской способности.

2. Изменение покупательского поведения.
3. Введение ограничений на торговлю.
4. Недоступность определенного вида товара.
5. Взрывной спрос на определенный товар.
6. Падение спроса на определенный товар.
7. Изменение структуры отрасли.
8. Законодательное регулирование.
9. Появление товаров-заменителей.
10. Исчезновение определенного класса потребителей.
11. Технологический прорыв.
12. Стратегический прорыв.

Ну а если кризис есть, а последствия для вас только положительные или в основном положительные?

Тогда и только тогда вы будете соответствовать расхожей, но в целом неверной фразе, что кризис — это время возможностей.

Это не так в подавляющем большинстве случаев. В основном кризисом называют негативные рыночные изменения, а это значит, что для множества компаний нарастают разрывы между наличными ресурсами и рыночными возможностями, компании теряют деньги, сотрудники теряют работу. Какие уж тут возможности. Было бы это время возможностей, мы бы так его и называли: «Ура, какое счастье!», но нет, ведем мы себя совершенно иначе.

А ДЛЯ ЧЕГО ИЛИ КОГО ЭТО ВРЕМЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ?

1. Для небольших и гибких фирм, которые могут быстро менять структуру своих активов и форму ресурсов — обменять деньги на оборудование, технологии или людей.

2. Для принятия решений, на которые ваша компания давно не решалась — избавиться от лишнего и сконцентрироваться вокруг наиболее принципиальной деятельности (об этом будет

позже подробнее).

3. Для потери иллюзий.
4. Для прояснения, на что вы способны.
5. Ну и для людей, которые хорошо себя чувствуют в период резких перемен – а таких около 7%. Негусто.

А ДЛЯ ЧЕГО ИЛИ КОГО ЭТО ВРЕМЯ МАКСИМАЛЬНО ОПАСНО

1. Большие спокойные компании с «процессными» культурами.
2. Большие компании любые.
3. Компании с очень большими внеоборотными активами.
4. Компании с длинным операционным циклом.
5. Для стабильных, последовательных и аккуратных сотрудников, не склонных к риску.
6. Для тех, кому трудно принимать решения.

Основное кризисное воздействие на компанию можно описать так: быстрое нарастание противоречий между ресурсами и запросом рынка.

По сути, антикризисная стратегия – это та же стратегия, но упрощенная, грубая, короткая.

Т. е. антикризисная стратегия должна с этим нарастанием что-то делать.

А что?

Да то же самое – устранять его, только быстро, грубо, ориентируясь на краткосрочную перспективу. Долгосрочные стратегии в такое время очень «редкий зверек», в них очень редко есть смысл.

И как же нам быстро отреагировать, если мы большой сталелитейный завод (любое большое предприятие с заметной долей рынка)?

Адекватно очень сложно, вы уже заложники своего размера, вам очень трудно, иногда невозможно поменять свой способ конкурирования.

Что делаем?

Теория нам предложила некий алгоритм. Нехитрый, но что уж есть.

Первый шаг — определить основной эффект от кризиса и основные последствия от него — влияние на нашу организацию.

Второй шаг — оценить природу кризиса и оценить его длительность и возможные среднесрочные и долгосрочные последствия. Принять факт ограниченности информации.

Третий шаг — определить, на что мы можем повлиять, что мы можем изменить.

Четвертый шаг — оценить угрозы и возможности.

Пятый шаг — оценить доступные ресурсы.

Шестой шаг — разработать краткосрочный план действий, затем среднесрочный план действий, по возможности долгосрочный план действий.

В целом все очень верно. Тут и спорить нечего.

Давайте по порядку.

ПЕРВЫЙ ШАГ — ОПРЕДЕЛИТЬ ОСНОВНОЙ ЭФФЕКТ ОТ КРИЗИСА

И основные последствия от него — влияние на нашу организацию.

Здесь редко возникают проблемы и сложности. Эффекты слишком хорошо видны. Не возникает обычно сложностей и с их полным списком и классификацией.

ВТОРОЙ ШАГ – ОЦЕНИТЬ ПРИРОДУ КРИЗИСА И ОЦЕНИТЬ ЕГО ДЛИТЕЛЬНОСТЬ

*И возможные среднесрочные и долгосрочные последствия.
Принять факт ограниченности информации.*

Так, здесь заметно сложнее.

Но есть опыт предшественников – кризисы всегда длятся дольше, чем мы думаем.

Можно смело умножать длительность, которую мы себе представляем, на 2–3 и с этим работать.

Определить последствия сложнее и совершенно незачем определять их точно, можно прикинуть, оперируя +-10% шагом изменения.

Пример

Продажи упали на 20%-30%.

При этом период времени, на который вы принимаете стратегическое решение, нужно сделать коротким – 6 месяцев или 1 год. И пересматривать. Вот когда нам нужен подход «Школы обучения», тут ему самое место.

Короткие сроки планирования приведут вас к тому, что за них вы мало что сможете поменять.

Если вы большая компания, то это точно так, если маленькая, то вариантов больше.

А это нас неизбежно приведет к тому, что вы продолжите по большей части делать то, что уже и делали.

ТРЕТИЙ ШАГ – ОПРЕДЕЛИТЬ, НА ЧТО МЫ МОЖЕМ ПОВЛИЯТЬ, ЧТО МЫ МОЖЕМ ИЗМЕНИТЬ

1. На свои действия.
2. На использование ресурсов – место и объем.
3. На действия своих подчиненных (если они есть).

Остальное под сильным вопросом.

А теперь принципиальный момент, который прекрасно вписывается в общий подход к разработке стратегий:

В новой реальности какие ресурсы принципиальные и должны быть сохранены и приумножены (такое редко, но случается во время кризиса), а какие можно разменять или от них стоит избавиться?

Мерило простое – наш «кубик потребительской ценности».

Внизу один из вариантов, он уже был в тексте книги. Решил вам его еще раз напомнить.



Если ресурс создает эту ценность, он нам нужен, если нет – не нужен и им нужно жертвовать.

И все это в краткосрочной перспективе.

Нужен анализ, и нужно наблюдение за движением потребительских предпочтений.

Это приведет к ранжированию ресурсов и активов (я уже говорил, что эти понятия близки, не равны, но близки для нашей с вами дискуссии, по крайней мере).

Начнет меняться значимость отделов, людей, оборудования и процессов. Начнется перераспределение власти, возникнут новые цели и приоритеты. «Школа конфигурации» ликует. Если вы не помните, то это подход, основанный на переменах между периодами стабильности и революционными переменами. Нельзя и найти лучшего места для применения ее методик. Но это все частный случай, достаточно редкий частный случай.

А если вы большой, с большим набором недвижимости и оборудования и вам не получится диверсифицироваться в краткосрочной перспективе? Необходимо сокращать малоценные в новой реальности активы, они же ресурсы, и продлевать жизнь «основным». На сколько? На сколько получится в надежде, что кризис закончится и все вернется на круги своя.

Всегда ли все возвращается?

В целом — да.

Подавляющее количество кризисов циклические. Рост — обвал — рост — обвал. И обвалы-то бывают, потому что рост слишком быстрый был и надул пузырь. Пузырь финансов или недвижимости или ожиданий от высокотехнологических компаний, это неважно. Пузырь, он и есть пузырь.

Текущий кризис 2022–2024 (до 2027) не циклический, а структурный, меняется структура экономического и политического устройства мира, и поэтому этот кризис пережить не стоит. Адаптируйтесь сразу. Такие кризисы редкость, поэтому и воспринимаются намного сложнее психологически. Все равно адаптируйтесь.

Ну а кому-то и адаптироваться не нужно — все растет ни с того ни сего.

Но это не так, причина есть, и ее нужно выяснить вот в каком разрезе — **какие ресурсы привели к успеху, куда нужно больше инвестировать, чтобы поддержать этот рост.**

И как это все узнать?

Исследования потребительского поведения.

Итак, вы можете повлиять на свои решения относительно перераспределения доступных вам ресурсов.

Если вы «большой», то ваша краткосрочная стратегия — это сохранение того, что можно. Среднесрочно ваше решение будет выглядеть сложнее, а долгосрочно — еще сложнее, об этом немного позже.

Если вы «маленький» — то жонглирование ресурсами в направлении роста спроса.

Да, достаточно банально.

ЧЕТВЕРТЫЙ ШАГ — ОЦЕНИТЬ УГРОЗЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Серьезно?

Это только здесь?

Большая часть угроз вам станет понятна на шаге №1.

На этапе, когда вы уже занялись перераспределением ресурсов, большая часть рисков уже должна быть оценена.

Здесь стоит лишь упомянуть, что вы столкнетесь с выбором, который вам не обмануть.

А звучит этот выбор так:

Решения, дающие хороший результат в краткосрочной перспективе, как правило, дают плохой результат в долгосрочной перспективе и наоборот. Решение для будущего слабо помогают вам в настоящем.

И что делать?

Смириться и сделать выбор, что вам важнее: будущее или настоящее, и действовать.

Вы скажете: «Конечно, будущее». А вам хватит ресурсов до него дожить?

А помните, что время, которое продлится кризис, всегда в 2–3 раза недооценивается менеджментом?

Все страны, вступившие в Первую мировую войну, считали, что победят в ней за 3–4 месяца. Все. Этот феномен можно отнести к любой войне и к любому кризису.

Ну а если кризис не циклический, а структурный?

Выбор за вами.

Мои настоятельные рекомендации – выбирайте короткую перспективу, потом скорректируете. Да, будут потери, они в любом случае будут.

На этом этапе адаптации к кризису вам точно придется принять решение – смотрите вы «вдолгую» или «вкраткую». Все-все остальные риски оцениваются в пункте №1.

ПЯТЫЙ ШАГ – ОЦЕНИТЬ ДОСТУПНЫЕ РЕСУРСЫ

Тоже смешно.

Это нужно делать одновременно с оценкой природы кризиса, его влиянием на вас, на ценность ваших ресурсов, на изменение вашей конкурентоспособности. А это пункты №1, №2, №3.

Ну, возможно, стоит оценить еще не имеющиеся, но доступные вам ресурсы – кредиты, внешнее партнерство и союзы, доступный технический и человеческий капитал.

ШЕСТОЙ ШАГ – РАЗРАБОТАТЬ КРАТКОСРОЧНЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Затем среднесрочный план действий, по возможности долгосрочный план действий

Да! Точно так. Краткосрочный.

А два остальных по возможности, но не стоит на них циклиться. Вероятность, что вы их не пересмотрите, стремится к 0%.

Что такое краткосрочный план?

Это план на 6 месяцев или год, чаще на год. В «мирное» некризисное время это и стратегией-то не считается. Все верно. Если внешняя среда не очень понятна – стройте краткосрочные планы. Потом еще один и еще один, а потом вы наберете необходимую информацию, тренды проявляются и закрепляются, их станет хорошо видно, и можно будет строить среднесрочные планы.

А когда долгосрочные?

Когда сможете хоть как-то заглянуть за горизонт событий на 3–5 лет.

ФАСИЛИТАЦИЯ, МОДЕРАЦИЯ, МЕДИАЦИЯ И МЕДИТАЦИЯ – ПОМОЩЬ В ПРИНЯТИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Поговорим о форматах посредничества, так популярных при проведении стратегической сессии. Всего их несколько (может, еще есть, это все, что я знаю).

ФАСИЛИТАЦИЯ

Организованный процесс обсуждения сложной проблемы, приводящий к достижению понимания и согласия относительно процесса решения этой проблемы всеми участниками дискуссии. Важно максимально включить участников обсуждения в процесс выработки мнения или решения.

МОДЕРАЦИЯ

Посредничество, помощь в организации процесса коммуникации при обсуждении и решении задач (проблем) в группе.

МЕДИАЦИЯ

Особый вид переговоров, при котором нейтральный посредник помогает сторонам в конфликте найти взаимовыгодное решение.

Медитация... ну это нам не поможет, хотя...

Как вы видите, все три понятия о том, как помогать другим договориться и прийти к соглашению или решению. Не очень понимаю, в чем принципиальное различие этих видов коммуникативного посредничества. И почему столько вокруг него обсуждений.

Но это нам неважно.

А вот что важно:

Если вы организуете стратегическую сессию и приглашаете кого-то из вышеперечисленных специалистов, то знайте, что они не отвечают за содержательную сторону обсуждения, только за форму.

К хорошему решению вы придете или к плохому — не их ответственность. Так что весь анализ, подготовка к сессии, структура информации, сегменты, конкуренты, услуги и товар с их этапами жизненного цикла, ресурсы — короче, все на ваших плечах. Только на ваших.

А все они вам просто помогут не подражаться в процессе принятия судьбоносного стратегического решения.

С другой стороны, эти посредники в коммуникации не будут ограничивать ваш полет фантазии и шанс придумать что-то необычное будет выше. Необычное — да, как-то обоснованное — это на ваше усмотрение.

Вот с такими установками вполне можно приглашать посредников.

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И ПОМОЩЬ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Совсем другое дело, если вы хотите пригласить специалиста, который разбирается в структуре знаний в области построения стратегии.

Тогда вы вправе рассчитывать, что консультант сможет указать вам на то, что вы, по сути, что-то упустили — не взяли в рассмотрение какой-то аспект, забыли проанализировать кусок рынка, выдали свои желания за желание клиента и так далее.

Так что если компания хочет организовать у себя стратегическую сессию, то ей необходимо понять суть предлагаемого подхода специалистом.

Этот подход можно определить, спрашивая его о:

1. КАК он проводит сессию.
2. Большие информационные блоки — что в них.
3. Как будет построен анализ.
4. Как нужно готовиться к сессии участникам.
5. Что нужно знать о рынке.
6. Какой школы он придерживается — это шутка, никто так не мыслит, как Минцберг, ну или я, и про эти школы мало кто знает, такой вопрос не задавайте.

В целом не рассчитывайте, что вам расскажут много по каждому пункту, важно, чтобы что-то рассказали.

И по результатам ответов на эти вопросы можно разделить «коммуникативных помощателей» от содержательных консультантов. От консультантов вы должны услышать о двух компонен-

тах: ресурсах и рынке, отлично, если речь пойдет не о компании в целом, а о сегментах услуг или сегментах товаров.

Не следует ожидать, что консультант знает ваш рынок, вы его знаете лучше, его работа – помочь вам его проанализировать. Консультант не сможет проверить «качество» информации – правда это или нет, он на ее основе поможет принять решение. Если вы берете консультанта с «вашего рынка», то он, как правило, неплохо знает ваш рынок и сможет проверить часть информации, но и принесет с собой шаблонные взгляды и ограничения, принятые на вашем рынке.

Так что придется выбирать, что вам важнее – взгляд незамутненный или взгляд опытный.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Собственно, и все.

Если подводить итог работы, то хотелось бы подчеркнуть, что книга не претендует на полноту инструментов, необходимых для создания стратегии. Ее задача — дать подход, сориентировать в ворохе и многообразии текстов и методик, выделить важные и отделить их от дополнительных и второстепенных.

Не ставилась и задача описать процесс реализации стратегии, так как это совсем другая деятельность — перевод решения в планы и управление процессом. Это операционное управление, об этом пишут книги по управлению. Мне же хотелось сделать текст выжатым, коротким, максимально определенным и понятным.

Очень хочется думать, что получилось.

И тогда... процесс вдруг становится достаточно упорядоченным, простым и понятным. Станет ли проще создавать стратегии? Надеюсь, что да, станет.

Все проблемы решатся сами собой? Нет, конечно.

Останутся неопределенности в областях:

1. Мы по-прежнему не будем знать все аспекты будущего. Отчасти это можно купировать, строя прогнозы на средние сроки, это не всегда удобно, но можно.

2. Нам будет не хватать информации о рынке — можно исправить частично с помощью регулярных исследований. Наконец-то займем маркетологов интересным делом.

3. Мы будем необъективно анализировать полученную информацию и нерационально принимать решения. Можно немного улучшить эту ситуацию, привлекая к принятию решения несколько человек и понимая, какими когнитивными искажениями вы счастливо обладаете.

4. Нам будет трудно принимать решения. Тут не очень получится помочь, этот навык не развивается, но можно искать внутри компании сотрудника, которому это делать проще.

5. Мы будем с искажением оценивать свои внутренние ресурсы, не будем понимать их ценности и важности для компании и клиента. Ну, тут просто, тут могут помочь сторонние консультанты.

6. Мы будем играть в политические игры при принятии решения. Да, будем. Можно попробовать их осознать, но и только.

7. Мы будем недооценивать сложность изменения сложившейся культуры и привычного образа действия.

Так и есть, но стратегические решения принимать нужно.

Не мечтайте об идеальных решениях, постарайтесь принять достаточно надежные и качественные исходя из наличной информации, верований, стереотипов и страхов.

Предлагайте разные варианты одного и того же решения: маленькое – побольше – еще побольше – ... – полное. Тогда будет больше шансов идти вперед, пусть и не всегда большими шагами.

Прорывными, креативными, нестандартными, гениальными решения становятся, когда компании, их принявшие, достигают результата, после чего идет попадание этих решений в книги про успешный успех. А если не достигают, то те же самые решения становятся бредом, идиотизмом, роковой ошибкой, непроработанным вариантом, сырыми и ошибочными. Грань тонкая, не обольщайтесь.

Единственная физическая опора для нас – анализ рынка со всеми его сегментами, анализ наших ресурсов с его неравными значимостями и определение создаваемой потребительской ценности нашими ресурсами на существующем рынке.

Хороших вам стратегий.

Алексей Игоревич Назаров

Разработка стратегии компании
Как это нужно делать на самом деле



Алексей Назаров -

бизнес-тренер и консультант по управлению эффективностью компании, по разработке стратегий развития бизнеса. Преподаватель РАНХиГС, автор книг по кросс-функциональному взаимодействию маркетинга и продаж, системному мышлению, управлению продажами.

В книге предложен анализ всех существующих школ разработки стратегий и предложена методика, способная помочь ТОП-менеджерам провести правильный анализ и сделать правильный стратегический выбор самостоятельно.

В работе описан общий взгляд на процесс с опорой на то, что уже было сделано другими авторами. Проведено упорядочение информации, расчистка моделей и приемов, выделение одного основного, которым и рекомендуется пользоваться.

Общее направление размышлений и анализа показано просто, четко и с деталями.