

Глава 4. Что нужно для успешного бизнес-путешествия

Прежде всего вам следует понимать, что разработка стратегии — это не приготовление секретного шаманского зелья. Ингредиенты хорошей стратегии просты и понятны.

Стратегия = светлые головы + время + взвешенное решение + немного удачи

Иными словами, вам нужны:

- 1) люди, которые готовы генерировать интересные идеи и воплощать их в жизнь;
- 2) достаточное количество времени в вашем графике, чтобы сначала принять взвешенное решение, а в дальнейшем заниматься реализацией стратегии и контролем;
- 3) понимание, что к принятию стратегического решения надо подойти обоснованно — а это возможно лишь в ходе обсуждения, опирающегося на информацию. Причем информации должно быть не мало, не много, а достаточно для того, чтобы принять решение с минимальным риском ошибиться. В противном случае обсуждение, по сути, сведется к подбрасыванию монетки — «орел или решка?». Если вы шагнули вслепую, как вы можете всерьез рассчитывать, что выбрали нужное направление? Да, в мире немало удачливых людей, но ведь вам нужен контролируемый результат;
- 4) удача, последний компонент. Безусловно, любое принятое решение может оказаться неверным. Как ни планируй, будущее не предскажешь точно. Поэтому очень важно минимизировать риски. А еще надо готовиться к тому, что придется адаптировать стратегию к ожидающим компанию внешним изменениям.

Итак, вы уже почти готовы приступить к разработке стратегии, но, чтобы сделать этот шаг уверенно, сначала убедитесь, что у вас есть пять вещей, без которых невозможно двигаться вперед:

- желание создать стратегию;
- команда единомышленников;
- информация;
- понимание непрерывности процесса;
- поставленный срок.

Желание создать стратегию

Собственники должны испытывать желание разработать стратегию и понимать эффективность данного инструмента в управлении бизнесом. Кроме того, от них требуется готовность взять на себя ответственность за реализацию стратегии.

Почему это важно? Отсутствие поддержки со стороны собственников с большой долей вероятности приведет стратегию к неудаче, и тогда будет уже не важно, кто выступил инициатором ее разработки. В какой-то момент хозяин скажет: «А зачем мне это нужно?» — и все работники, которые прониклись идеей стратегии, потеряют веру в компанию и команду. Второй раз зажечь их на новые подвиги будет практически невозможно. Они вполне резонно спросят: «А какой смысл? Опять потратим время на разговоры, но ничего толкового так и не сделаем».

Не работает и вариант, когда бизнесмен считает стратегию модным аксессуаром: «У всех моих знакомых есть, а у меня нет, непорядок!» В данном случае она выступает не как мотивация к использованию управленческого инструмента, а как игра. Собственник должен понимать, что, если он начнет работать над стратегией, ему придется глубоко погрузиться в этот процесс, потратить на него много времени, в том числе и личного. Также ему, скорее всего, потребуется найти ответы на ряд довольно неприятных вопросов и, возможно, начать принимать жесткие и непопулярные решения. А еще ему понадобится неиссякаемый запас энергии, чтобы мотивировать к работе своих топ-менеджеров.

Команда единомышленников

Владельцу бизнеса нужны единомышленники, которые сформируют группу разработки стратегии. Желательно,



чтобы эти люди хорошо разбирались в данном конкретном бизнесе, а также были готовы обсуждать и генерировать идеи.

Почему это важно? Выбор стратегии развития — по сути дела, сложное управленческое решение, которое не способен принять один-единственный человек. Чтобы минимизировать вероятность ошибок, понадобится несколько мнений и взглядов. Тут прекрасно работает принцип «Одна голова хорошо, а две лучше». Конечно, голов может быть и больше двух, но в разумных пределах.

Так что же представляет собой команда разработчиков стратегии? Ее конкретные характеристики во многом зависят от размеров и уровня бизнеса, но можно определиться с составом участников в общих чертах.

Кто с нами?

Первыми в команду должны войти топ-менеджеры, то есть управленцы, которые несут ответственность за определенные направления бизнеса перед собственниками

и акционерами. Вторым эшелон в группу могут попасть ключевые сотрудники — носители уникальных компетенций. Из дополнительных требований мы выделим следующие.

Во-первых, все участники команды должны быть ответственны за какую-то часть бизнеса. В противном случае их опасно привлекать к разработке стратегии, поскольку люди, не имеющие своей зоны ответственности, смотрят на вещи под иным углом зрения и имеют другой масштаб мышления.

Во-вторых, очень важно ввести в команду сотрудников с сильной мотивацией и высоким уровнем вовлеченности в дела компании. Если разработчики стратегии не обладают этими качествами, они, как правило, начинают вставлять палки в колеса уже на самых ранних этапах работы. Они также могут увести обсуждение в сторону от главной цели, смещая фокус со стратегических задач на оперативные.

И, в-третьих, в команду надо привлекать людей креативных, способных генерировать новые идеи, — тех, кто сможет оторваться от текущей ситуации, от существующих ограничений. По большому счету основная сложность, возникающая при разработке стратегии, заключается в следующем: люди живут в проблематике «здесь и сейчас», а им надо увидеть, каким будет бизнес через три-пять лет.

Много — не мало?

Оптимальная команда для разработки стратегии должна состоять из 7 ± 2 участников — то есть из пяти-девяти человек. Почему не больше? Потому что только в таком случае руководитель команды, собственник или топ-менеджер сумеет с нею управиться. Кроме того, даже при максимальном количестве участников в команде (девять человек) сохраняется возможность вести дискуссию

конструктивно, без риска, что она перейдет в хаос. А почему не меньше? Дело в том, что группы численностью меньше пяти человек всегда имеют довольно узкое поле зрения. Наверное, вполне реально разработать стратегию и вдвоем-втроем, но при этом будет высок риск субъективизма, потому что взгляды участников могут либо слишком совпадать, либо кардинально расходиться. В последнем случае возникает угроза того, что более сильный или авторитетный член группы склонит остальных принять его предложения.

Важно также, что в команду, состоящую из пяти-девяти человек, имеют шансы попасть все должностные лица, отвечающие за основные направления бизнеса. Это те специалисты, которым предстоит сформировать концепцию и потом взять на себя ответственность за ее реализацию. Конечное принятие решения остается всегда либо за собственниками, если они участвуют в разработке, либо за главным топ-менеджером.

Риски в команде разработчиков

Людей, занимающих в компании определенные позиции, следует привлекать к разработке стратегии с большой осторожностью. Здесь мы говорим о так называемых рискованных должностях, которые в силу своих обязанностей должны быть консервативными, жестко привязанными к существующей действительности. А нам надо от нее оторваться и заглянуть в будущее. Мы выделяем четыре такие должности. Наиболее опасна ситуация, когда в команду для разработки стратегии входят все четверо плюс парочка менеджеров. Поверьте, это будет полная катастрофа! Если же вы все-таки включите в группу одного из таких специалистов, вам придется обеспечить противодействие ему со стороны других участников и очень умело управлять дискуссией.

Так какие же должности входят в этот список?

1. **Главный бухгалтер** — человек, для которого учет превыше всего. Люди, которые долгое время проработали бухгалтерами, особенно главными, часто смотрят ситуацию с позиции фискальных органов, напоминают о необходимости соблюдать законодательство и т. д. Однако на стадии разработки стратегии такие разговоры ограничивают полет фантазии. Сначала надо определиться с концепцией и уже потом решать, как при этом не выйти за рамки закона.

2. **Начальник юридической службы**, как правило, крепкий реалист, но плохой мечтатель. Он всегда привязан к текущим проблемам, он соблюдает все нормативные документы и по этой причине легко убивает интересные идеи на старте.

3. **Начальник службы безопасности** во всем и везде видит угрозу — тем более в будущем, пугающем своей неизвестностью.

4. **Производственники** — здесь мы говорим о тех руководителях, перед которыми стоит задача обеспечить определенные объемы выпуска, но никак не развитие.

Еще раз хочется отметить, что включать людей, занимающих данные должности, в команду для разработки стратегии не запрещено, а всего лишь опасно, поскольку в этом случае возникает риск, что вы лишь похлопаете крыльями, но так и не взлетите — отвлечетесь на «оперативку», уйдете в детали. Впрочем, в каждом правиле есть исключения. В нашей практике бывали случаи, когда стержневой фигурой в группе становился главный бухгалтер. Кого-то из этих людей можно включить в основную команду разработчиков, чье-то участие окажется необходимо в рабочих группах и обсуждениях на стадии сбора информации или формирования плана стратегических инициатив.

Информация

Почему это важно? В условиях неопределенности сложно принимать решения и практически невозможно не ошибиться. Очень важно быть готовым собрать необходимую информацию, потратив сколько-то времени.



О принципах сбора информации для принятия стратегических решений мы более подробно расскажем в главе «Принимая эффективные решения. Метод 8К-анализ».

Понимание непрерывности процесса

Вы должны отдавать себе отчет, что разработка и реализация стратегии — это непрерывный процесс. У него есть свои контрольные точки, где можно будет оглянуться,

понять, что получилось, а что нет, сделать выводы — и двинуться дальше, оптимизируя свою стратегию в условиях меняющейся реальности.

Почему это важно?



Стратегия не заканчивается написанием одноименного документа. Напротив, как раз после этого все и начинается. И вам придется постоянно работать, чтобы претворить план в реальность. В этой простой истине кроется более 80% успешности. Мы постоянно сталкиваемся с тем, что основной проблемой

топ-менеджеров большинства компаний оказывается неправильный выбор приоритетов в рабочих графиках (имеется в виду соотношение временных затрат на стратегические и оперативные задачи). Люди, живущие «здесь и сейчас», всегда упускают из виду стратегию — а потом заявляют, что она не работает. Конечно, она не будет работать, если не уделять ей время каждый день!

Поставленный срок

И, наконец, вам необходимо определиться со сроком, на который разрабатывается стратегия.

Почему это важно? Временная перспектива стратегии — один из основополагающих вопросов, на который вам предстоит ответить. От нее в первую очередь зависят те цели, что вы сможете достичь в результате.

Как определить срок стратегии?

Четких рекомендаций здесь дать невозможно, но существует общепринятая практика: в большинстве случаев такие документы разрабатываются на три-пять лет. Однако случаются и исключения: какие-то компании строят планы всего на два года, другие расписывают свое будущее на десять лет и более.

Срок зависит от следующих факторов.

1. Опыт разработки стратегии компании — чем его меньше, тем короче срок. Новичкам мы советуем не замахиваться на период больше двух-трех лет.
2. Принцип «Мухи — отдельно, котлеты — отдельно». Минимальным временем для реализации стратегии мы считаем два года — все, что требует более коротких сроков, скорее всего, имеет отношение к оперативным задачам.

3. Степень неопределенности на рынке: чем он стабильнее — тем дальше горизонты. В сфере добычи полезных ископаемых изменения не так интенсивны, как, например, в IT-индустрии.

4. Степень неопределенности в знаниях рынка у компании. Чем хуже компания знает его и чем меньше информации о нем доступно — тем сложнее будет принимать решения. В такой ситуации, чтобы снизить риски, можно строить планы на чуть меньший срок.

Если вы занимаетесь стратегией в первый раз, ставьте срок в два-три года, исходя из того, какие изменения можно претворить в компании за это время. Например, в высокотехнологичном бизнесе практически нереально создать и вывести на рынок новый продукт быстрее, чем за два года, потому срок стратегии должен быть не менее трех лет.

Если вы уже занимались разработкой стратегией и в экономике нет кризисных ситуаций, смело заглядывайте вперед на три-пять лет — а если уровень стабильности на рынке позволяет, то и дальше. В случае когда в стране кризис, но у вас пока все стабильно, ставьте срок в два года, поскольку рынок в неспокойное время может очень сильно измениться. Если же общий экономический кризис усугубляется бедственным положением вашей компании — вводите антикризисное управление и ставьте оперативные задачи на период до года. Конечно, некоторые из них будут, по своей сути, стратегическими. Но помните: главная цель на это время — не развитие, а оптимизация, сохранение, видоизменение бизнеса.



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

