

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Тигран Арутюнян

Что вам делать со стратегией?

Руководство
по стратегическому развитию
компании

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

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

УДК 65.011.1
ББК 65.291.213
А86

Издано с разрешения автора

Арутюнян, Т.

А86 Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании / Тигран Арутюнян. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 368 с.

ISBN 978-5-91657-607-8

У вас в руках подробное практическое пособие по стратегическому менеджменту. Опираясь на многолетний опыт консультирования, автор предлагает собственный алгоритм построения и реализации стратегии в организации, а также отвечает на самые распространенные вопросы владельцев бизнеса.

На какой период разрабатывать стратегию? Кто принимает участие в стратегическом процессе и какова в нем роль основателя компании? Какие инструменты использовать и как реализовать стратегию?

Книга ориентирована на основателей и собственников бизнеса, топ-менеджеров, а также будет полезна консультантам по управлению и студентам, изучающим маркетинг и менеджмент.

УДК 65.011.1
ББК 65.291.213

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-607-8

© Арутюнян Т., 2013

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Оглавление

Отзывы о книге	9
От автора	11
Пролог	13

Стратегия: за и против, почему, для чего?

Нужна ли организации стратегия? Аргументы «против»	22
Нужна ли организации стратегия? Аргументы «за»	26
Необходимость стратегии глазами консультанта	32
Можно ли сразу приступить к стратегии?	37

Готовимся к стратегическому процессу

Как развивать организацию?	41
Диагностика	45
Диагностика организации	45
Диагностика менеджмента	60
Связка «диагностика организации — диагностика менеджмента»	66
Пре-трансформация организации	67
Совет по развитию и временные проектные группы	67
О групповой (командной) работе	72

Технологические вопросы работы над стратегией

Стратегический гексагон Тиграна Арутюняна	77
Идеология стратегического процесса	77
Дама, прекрасная во всех отношениях	80

Гексагон — линейное представление	85
Что такое стратегическая бизнес-единица?	92
Креатив в стратегическом процессе (почему и когда?)	96
Кто занимается стратегией?	98
Какие продукты на выходе?	101
Как выстраивается стратегический процесс?	104

Анализ контекста

Анализ контекста: необходимость и сущность	107
Элементы анализа контекста	113
Микро- и мезоокружение	113
Макросреда	122
Мегатренды	128
Анализ собственных ключевых компетенций	134

Стратегические ориентиры

Стратегические ориентиры: общие вопросы	143
Введение в стратегические ориентиры	143
Система стратегических ориентиров	149
Vision	149
Миссия	155
Кредо	157
Слоган	159
Что еще?	160
Стратегические ориентиры: подсказки	160
Стратегические ориентиры: управленческая ценность	162
Матрицы	166
О матричных методах	166
Матрица Игоря Ансоффа	168
Матрица BCG	173
Матрица GE/McKinsey	181

Модели Майкла Портера	188
Типовые стратегические действия	200

Стратегический анализ маркетинговой среды

Концепция стратегического анализа	207
Инструменты стратегического анализа	213
SWOT-анализ	213
Стратегический бенчмаркинг	231
Оценка конкурентной позиции (сравнение с конкурентами) ...	236
Анализ цепочки создания ценности (анализ бизнес-процессов)	248
Финансовое моделирование (финансовый анализ)	250
Матричные методы	262
Об управленческом катарсисе	264

Политики по составляющим

Политики по составляющим: концепция, технологии	269
ROI и предпосылки планирования	284
Ошибки планирования	286

Реализация стратегии

Алгоритм организационных преобразований и реализация стратегии	291
Менеджмент и среда (культура) в процессе реализации стратегии	298
Структура	301
Взаимодействие стратегии и структуры	301
Оперативная структура	305
Документы	307
Инновационная структура	308
Ответственность/подотчетность	317
Вознаграждения	319

Информация	321
Стратегический контроллинг	323

Рефлексия

Рефлексия в рамках стратегического процесса	331
Рефлексия: вопросы	338
Стратегический процесс: грабли и как на них не наступить	342
Философия	342
Люди	345
Продукты	348
Время	350
Процесс, технологии	351
Рефлексия	354
Эпилог	355
Об авторе	359

Отзывы о книге

Это нужная и желанная книга. Я был среди тех, кто на протяжении ряда лет уговаривал автора, блестящего консультанта-практика и преподавателя, ее написать. И это случилось! Создано подробное, поэтапное и практическое пособие по разработке стратегии компании. И одновременно по грамотному стратегическому консалтингу. Причем написанное простым и образным языком, с примерами и юмором.

Чем эта книга отличается от других книг по стратегии? Если сказать коротко — всем. Российских книг по стратегии с таким уровнем системности, яркой образности, в такой степени учитывающих российскую практику и особенности российского мышления, сегодня на рынке просто больше нет. Она нужна инновационному бизнесу. Ее ждут слушатели топ-программ ИБДА Президентской академии и других бизнес-школ страны.

Сергей Павлович Мясоедов, проректор РАНХиГС при Президенте РФ, декан ИБДА РАНХиГС, президент Российской ассоциации бизнес-образования, доктор соц. наук, профессор

Во время учебы в ИБДА на программе Executive MBA я прочитал массу литературы по стратегическому менеджменту. На мой взгляд, эта книга — лучшее из всего, что я читал на эту тему, особенно с точки зрения комплексности и практичности изложения.

Я общаюсь со многими менеджерами. И могу сказать, что руководителей часто пугает необходимость проведения стратегических сессий и вообще групповой работы. Книга очень аргументированно доказывает такую необходимость. А еще я заметил, что менеджеры не видят вызовов и трендов контекста, в котором мы находимся. Ценность книги в том,

что она объясняет: весь процесс работы над стратегией строится в постоянной привязке к вызовам внешней среды. А на вызовы надо отвечать!

Еще мне понравилось в книге то, что это не пересказ иностранных источников, а информация из первых рук, отражающая опыт российских компаний.

Уверен, книга станет отличным подспорьем для многих предпринимателей и менеджеров.

*Виктор Николаевич Баранов, генеральный директор
Московской международной товарно-энергетической биржи,
президент Союза независимых производителей газа*

Эта книга — настоящее пособие для Чемпионов! Доступно, стильно, емко и глубоко о непростых вопросах управления изменениями в организации. В книге нет «академического нафталина», она наполнена духом практик из реальной консалтинговой жизни, креативных семинаров с реальными организациями, командной работы реальных людей. Все практично, хорошо структурировано, взаимосвязано и поддержано лучшими концепциями современного менеджмента. Да, это тот продукт, который хочется потребить.

А еще эта книга о Гармонии, о том, как к ней стремиться.

В своей работе в качестве генерального директора нефтеперерабатывающего завода мне довелось использовать на практике стратегический гексагон Тиграна Арутюняна. Могу сказать, что это работает — трансформирует организацию и улучшает ее результаты.

Уверен, для многих деловых людей, предпринимателей и руководителей компаний в России книга «Что вам делать со стратегией?» станет настоящим путеводителем в бизнесе.

*Игорь Геннадьевич Кузьмин, заместитель директора
департамента развития совместных проектов по нефтепереработке
и нефтегазохимии НК «Роснефть», управляющий директор СП ROG НК
«Роснефть» (Германия)*

От автора

Моим учителям — слушателям и клиентам

Эта книга про успех. Успех, связанный с постоянным развитием своего бизнеса и самого себя. Я преподаю успешным бизнесменам, топ-менеджерам и уже много лет работаю с лучшими компаниями из разных отраслей как консультант по управлению. Все эти годы я часто слышал один и тот же вопрос: «Почему вы до сих пор не написали книгу? Вы очень хорошо все объясняете. Ваш материал отлично структурирован. У вас нет никаких секретов, вы рассказываете нам все, что знаете сами, приводите примеры из жизни. Почему?!»

Любой серьезный продукт должен «вызреть». И я начал писать только после того, как это ощущение пришло. И знаете, с чего я начал? Я собрал и структурировал все вопросы по стратегическому развитию компании, которые мне задавали на протяжении многих лет. Нужна ли вообще стратегия с учетом того, как быстро меняется среда бизнеса? Кто принимает участие в стратегическом процессе? На какой период разрабатывать стратегию? Какова роль основателя/собственника в разработке стратегии? Как узнать, что выбранная стратегия является правильной? Какие инструменты использовать? Как строится алгоритм работы над стратегией? Как ее реализовать? Почему это не получается? В книге я отвечаю на эти

вопросы и воспроизвожу процесс развития компании на основе стратегии. Так, как это происходит в реальной российской жизни с реальными организациями.

Эта книга не «для всех». В первую очередь ее должны прочесть основатели/собственники бизнесов; руководители, особенно топ-уровня; слушатели программ MBA и Executive MBA; консультанты по управлению. При этом если книга заинтересует преподавателей или студентов экономических вузов и бизнес-школ или читателей, которые хотят разобраться в практических вопросах управления, я буду только рад!

Я не исследователь, не ученый. Я практик! А практика вряд ли возможна без тех, для кого я живу. Это мои уважаемые и любимые слушатели и клиенты. Выражаю благодарность всем, кто еще на этапе создания рукописи любезно согласился выступить рецензентом и высказал ценные замечания по содержанию, композиции и стилю книги.

Это Анисимов Юрий, Арутюнян Артем, Арутюнян Лусине, Васин Юрий, Дубинкин Александр, Дутко Олег, Золотов Максим, Казаров Армен, Ковальцева Наталия, Косоусова Ксения, Костромин Сергей, Кронгауз Леонид, Мамонтов Вадим, Мехдиева Ирада, Мясоедов Сергей, Румянцева Екатерина, Самохина Ольга, Ишии Сеитаро (Ishii Seitaro), Сеферян Ашот, Франко Олег.

Особая благодарность — Косоусовой Марине. Без ее поддержки и участия эта книга вряд ли появилась бы на свет.

Успеха вам!

Тигран Арутюнян

Пролог

Никогда не разговаривайте с консультантами

Однажды весной, в час небывало жаркого заката, в Москве, на Патриарших прудах, появились два гражданина. Первый из них, одетый в летний серый костюм, был высокого роста, подтянут, седоват, а на хорошо выбранном лице его помещались элегантные очки в золотой оправе. Второй — плечистый, рыжеватый, вихрастый молодой человек — был в поло, белых брюках и белых мокасинах.

Первый был не кто иной, как Виктор Николаевич Скрябин, известный бизнесмен, председатель отраслевой профессиональной ассоциации. А молодой его спутник — Вадим Юрьевич Морозов, предприниматель, основатель и CEO передовой IT-компании ВСМ Technologies. Скрябин являлся учредителем компании Вадима.

Да, следует отметить первую странность этого майского вечера. Во всей аллее, параллельной Малой Бронной улице, не оказалось ни одного человека. В тот час, когда уж, кажется, и сил не было дышать, когда солнце, раскалив Москву, в сухом тумане валилось куда-то за Садовое кольцо, — никто не пришел под липы, никто не сел на скамейку, пуста была аллея.

Спутники сели на скамейку и начали разговор. Речь, как впоследствии выяснилось, шла о стратегическом управлении. Дело в том, что Виктор Николаевич поручил Вадиму подготовить предложения по развитию бизнеса. Вадим предложения подготовил. Виктору Николаевичу они не понравились. По мнению Скрябина, предложения надо было писать заново. И вот теперь бизнесмен читал

нечто вроде лекции по управлению, с тем чтобы подчеркнуть основную ошибку менеджера.

Надо заметить, что бизнесмен был человеком начитанным и очень умело указывал в своей речи на труды классиков менеджмента, при этом обильно приправляя свою речь не совсем нормативной лексикой. Менеджер внимательно слушал Виктора Николаевича, уставив на него свои карие глаза.

Баритон Скрябина разносился по пустынной аллее, и по мере того как Виктор Николаевич забирался в дебри, в которые может забираться, не рискуя свернуть себе шею, лишь очень образованный человек, менеджер узнавал все больше и больше интересного и полезного и про SWOT-анализ, и про модели Портера и Ансоффа, и даже про менее известных Трейси и Виссема.

И вот как раз в то время, когда Виктор Николаевич рассказывал менеджеру про стратегическую архитектуру Хамела и Прахалада, комментируя в том духе, что «это полное фуффло», на аллее показался человек.

Росту он был выше среднего. Одет в футболку с огромным изображением тигра, драные джинсы и красные мокасины. Небритый. Брюнет. На плече — сумка для ноутбука. «Серфер», — подумал Вадим, глядя на сумку незнакомца.

Пройдя мимо скамьи, на которой помещались оба партнера, незнакомец покосился на них, остановился и вдруг уселся на соседней скамейке, в двух шагах от приятелей.

— Ты, Вадим, — говорил Скрябин, — очень хорошо и красиво пишешь про стратегический vision. Но соль-то в том, что всё это — придумки профессоров бизнес-школ. Им же надо деньги зарабатывать... А еще этим, консультантам... — Скрябин опять перешел на ненормативную лексику.

И именно в этот момент Скрябину пришлось прервать свою речь, потому что незнакомец вдруг поднялся и направился к бизнесменам.

Те поглядели на него с удивлением.

— Извините меня, пожалуйста, — заговорил подошедший, — что я, не будучи знаком, позволяю себе... но предмет вашей ученой беседы настолько интересен, что...

Необходимо добавить, что на Вадима незнакомец с первых же слов произвел отвратительное впечатление, а Скрябину скорее понравился, то есть не то чтобы понравился, а... как бы выразиться... заинтересовал, что ли.

— Разрешите мне присесть? — вежливо спросил незнакомец, и приятели как-то невольно раздвинулись; незнакомец ловко устроился между ними и тотчас вступил в разговор.

— Если я не ослышался, вы говорили, что стратегический менеджмент компании на фиг не нужен? — спросил иностранец, обращая к Скрябину свой левый глаз.

— Нет, вы не ослышались, — учтиво ответил Скрябин, — именно это я и говорил.

— Не представляете, сколько раз мне приходилось слышать эту фразу! — воскликнул незнакомец.

«А какого черта ему надо?» — подумал Морозов и нахмурился.

— А вы соглашались с этим? — осведомился неизвестный, повернувшись вправо к Морозову.

— Приходится, — подтвердил тот.

— Супер! — воскликнул непрошенный собеседник и, почему-то оглянувшись и приглушив свой низкий голос, сказал: — Простите мою навязчивость, но я так понял, что вы, помимо всего прочего, вообще не верите в стратегический менеджмент? — он сделал большие глаза и прибавил: — Честное слово, я никому не скажу.

— Да, мы не верим в стратегический менеджмент, — чуть улыбувшись удивлению незнакомца, ответил Скрябин.

Неизвестный между тем продолжал:

— Но вот какой вопрос меня беспокоит: если стратегического менеджмента нет, нет никаких закономерностей, то, спрашива-

ется, кто же управляет жизнью человеческой и всем вообще порядком на земле?

— Сам человек и управляет, — поспешил сердито ответить Морозов на этот, признаться, не очень ясный вопрос.

— Виноват, — мягко отозвался неизвестный, — для того чтобы управлять, нужно, как-никак, иметь точный план на некоторый хоть сколько-нибудь приличный срок. Позвольте же вас спросить: как может управлять человек, если он не только лишен возможности составить какой-нибудь план хотя бы на смехотворно короткий срок, ну, лет, скажем, в тысячу, но не может ручаться даже за свой собственный завтрашний день? И в самом деле, — тут неизвестный повернулся к Скрябину, — вообразите, что вы, например, начнете управлять, распоряжаться и другими, и собою, вообще, так сказать, входить во вкус, и вдруг... кхе... кхе... кризис... — тут незнакомец сладко усмехнулся, как будто мысль о кризисе доставила ему удовольствие, — да, кризис, — жмурясь, как кот, повторил он звучное слово, — и вот ваше управление закончилось! Ничья судьба, кроме собственной, вас более не интересует. Сотрудники вам начинают лгать, вы, чуя неладное, бросаетесь в бизнес-школу, затем к консультантам, а бывает, и к так называемым тренерам. Как первое и второе, так и третье — совершенно бессмысленно, вы сами понимаете. И все это кончается трагически... Неужели вы скажете, что это вы сами собою управили так? Не правильнее ли думать, что управился с вами кто-то совсем другой? — и здесь незнакомец рассмеялся странным смешком.

— Вы, коллеги, я так понимаю, не курите? — неожиданно обратился к приятелям неизвестный, — не возражаете, я закурю?

Портсигар незнакомца как-то не вязался с его кэжуал-нарядом. Он был большой, металлический. На крышке сверкнула стилизованная под руну «Тир» большая буква Т. «Шаман, что ли?» — подумал Морозов...

Тут незнакомец опять заговорил:

— Да, в бизнесе бывают проблемы, но это еще полбебды. Плохо то, что иногда проблемы случаются внезапно, вот в чем фокус! Иногда не знаешь, что случится даже сегодня вечером.

«Какая-то нелепая постановка вопроса...» — помыслил Скрябин и возразил:

— Ну, здесь уж преувеличение. Сегодняшний вечер мне известен более или менее точно. Само собой разумеется, что если на Бронной мне свалится на голову кирпич...

— Кирпич ни с того ни с сего, — внушительно перебил неизвестный, — никому и никогда на голову не свалится. В частности же, уверяю вас, вам он ни в коем случае не угрожает. Вашему бизнесу угрожает совсем другое.

— Может быть, вы знаете, что именно, и скажете мне? — с совершенно естественной иронией осведомился Скрябин, вовлекаясь в этот действительно нелепый разговор.

— Охотно, — отозвался незнакомец. Он смерил Скрябина взглядом, как будто собирался сшить ему костюм, сквозь зубы пробормотал что-то вроде: «Бизнесу лет... Сотрудников... Раз, два... Расширение, скорее всего... три, четыре... Куча симптомов старения... Стратегии нет... пять, шесть... вечер — семь...» — и громко и радостно объявил: — В ближайшее время вас неожиданно обгонит конкурент!

Морозов вытаращил глаза на неизвестного, а Скрябин спросил, криво усмехнувшись:

— А кто именно? Американцы? Или, может, китайцы?

— Нет, это сделает российская компания. Компания «Аннушка LLC».

— Что, эти? — возмутился Скрябин. — Они же в гараже сидят. И они вообще нам не конкуренты.

— Еще какие конкуренты, — твердо возразил незнакомец.

— Это почему?

— Потому, — ответил иностранец и, прищурившись, поглядел в небо, где, предчувствуя вечернюю прохладу, бесшумно чертили черные птицы, — что «Аннушка LLC» уже практически закончила писать новый софт. И не только писать, но и тестировать. Так что...

Тут, как и следовало ожидать, под липами воцарилось безмолвие. Молчание нарушил незнакомец.

— Извините меня, что я в пылу нашего спора забыл представиться. Вот моя карточка, паспорт и приглашение приехать в Москву для консультации, — проговорил неизвестный, пронизательно глядя на обоих бизнесменов. Морозов успел разглядеть на карточке напечатанное слово «профессор» и начальную букву имени — «Т».

— Вы в качестве консультанта приглашены к нам, Профессор? — спросил Скрябин.

— Да, консультантом.

— А у вас какая специальность? — осведомился Скрябин.

— Я — специалист по магии.

«На тебе!» — стукнуло в голове у Виктора Николаевича.

— И... и вас по этой специальности пригласили к нам? — заикнувшись, спросил он.

— Да нет, это шутка, — рассмеялся Профессор и пояснил: — Тут одной известной компании требуется новый импульс в развитии. Так вот они хотят, чтобы я им помог. Я один из немногих в мире специалистов.

И опять крайне удивились и бизнесмен, и менеджер, а Профессор поманил обоих к себе и, когда они наклонились к нему, прошептал:

— Имейте в виду, что стратегический менеджмент работает.

— Видите ли, Профессор, — принужденно улыбнувшись, отозвался Скрябин, — мы уважаем ваши большие знания, но сами по этому вопросу придерживаемся другой точки зрения.

— А не надо никаких точек зрения! — ответил странный Профессор. — Просто он работает, и больше ничего.

— Но требуется же, блин, какое-нибудь доказательство... — начал Скрябин.

— И доказательств никаких не требуется, — ответил Профессор и заговорил негромко: — Все просто: надо взять и попробовать...



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

