

Глава 1

ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ

Стратегия — это большая работа организации. Когда возникает выбор между жизнью и смертью, это Дао выживания или исчезновения. Изучением стратегии нельзя пренебрегать...

Сунь-цзы, Искусство войны

Для достижения лучшего результата нужна умная стратегия.

*Рори Макилрой, ежемесячный журнал «Гольф»,
19 мая 2011 года*

У каждого есть свой план — до тех пор, пока он не получит кулаком в зубы.

*Майк Тайсон, экс-чемпион мира по боксу
в тяжелом весе*

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Стратегия — это планирование достижения успеха. В этой главе рассказывается, что такое стратегия и почему она важна для успеха как организаций, так и отдельных людей. Мы поговорим о различиях между стратегией и планированием. Стратегия — это не детальный план или набор инструкций, а общая концепция, обеспечивающая согласованность и задающая общее направление действиям и решениям человека или компании.

Основная задача главы состоит в том, чтобы познакомить читателей с общими подходами к стратегическому анализу, проходящими красной нитью через всю книгу. Будет дано представление о двух базовых компонентах стратегического анализа — анализе бизнес-окружения компании (это главным образом анализ состояния дел в отрасли, к которой относится организация) и анализе того, что происходит внутри нее (это главным образом анализ ее ресурсов и возможностей). Затем мы рассмотрим, что такое стратегия, как мы можем определить и описать стратегию фирмы или некоммерческой организации и как различные компании занимаются разработкой стратегии.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- ✧ оценить вклад, который стратегия может внести в успешную деятельность людей и организаций, и научиться выделять ключевые характеристики эффективной стратегии;
- ✧ понять основополагающую аналитическую схему стратегического анализа, на которую опирается эта книга;
- ✧ объяснить, что такое стратегия, почему ее разработка и реализация так важны;
- ✧ научиться определять и описывать стратегию предприятия;
- ✧ понять, каким образом внутри организации формируется стратегия развития;
- ✧ увидеть главные особенности стратегического управления некоммерческими организациями.

Мы начнем с рассмотрения роли стратегии в достижении успеха.

Роль стратегии в достижении успеха

Вставки 1.1 и 1.2 иллюстрируют жизненный путь и карьеру двух людей — королевы Елизаветы II и поп-звезды Леди Гага, которые являют собой примеры исключительного успеха в управлении своими «предприятиями». Несмотря на то что поля деятельности этих двух замечательных женщин кардинально различаются, зададимся вопросом: могли ли повлиять на их успех одни и те же факторы?

Ни в том ни в другом случае успех никак не может объясняться обладанием неограниченными ресурсами. Несмотря на формальный статус Елизаветы II как главы государства, на деле у нее в руках сосредоточено мало реальной власти. Фактически она является служащей демократически избранного британского правительства. Леди Гага, несомненно, очень креативна и талантлива как шоу-звезда, но только очень немногие будут утверждать, что она обладает выдающимися вокальными способностями, является незаурядным композитором, поэтом и музыкантом.

Вставка 1.1

Королева Елизавета II и дом Виндзоров

Шестого февраля 2022 года исполнилось 70 лет с того дня, как Елизавета Виндзор стала королевой Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии, а также Британского Содружества наций.

Немногие наследственные монархии устояли под натиском демократических сил и реформ. Большинство из них были небольшими автократиями, например Бахрейн,

Катар, Оман, Кувейт, Бутан и Лесото. Монархии также сохранились в Дании, Швеции, Норвегии, Нидерландах и Бельгии, но эти королевские семьи потеряли большую часть своего богатства и привилегий.

Британская же королевская семья до сих пор располагает очень серьезными ресурсами: личное состояние королевы оценивается в 500 миллионов долларов без учета дворцов и иных объектов недвижимости, которые принадлежат всему народу, но находятся в исключительном пользовании королевской семьи. Стоимость этого имущества оценивается в 10 млрд долларов. Формальный статус королевы Елизаветы II — глава Соединенного Королевства и еще 15 государств, входящих в Британское Содружество (включая Канаду и Австралию), глава англиканской церкви, главнокомандующий Вооруженными силами Великобритании. Однако ни одна из этих позиций не предполагает обладания реальной властью для принятия решений. При этом влияние королевы на общество объясняется неформальной ролью, которую она играет и значимость которой увеличила она сама. Персональный веб-сайт королевы утверждает, что она «не столько является формальной главой нации», сколько «служит символом национальной идентичности, единства и гордости; официального признания успехов и выдающихся качеств; поддержки идеалов добровольного служения» (www.royal.gov.uk).

Каким образом королеве Елизавете II удалось не просто остаться на формальной позиции мало что решающего монарха, но и сохранить высоту статуса, влияние, богатство, несмотря на все проблемы, связанные с болезненными социальными и политическими изменениями и неблагоприятными событиями, происходившими в ее собственной семье?

В центре усилий Елизаветы II по сохранению британской монархии была ее целеустремленная приверженность тому, что она считала своим долгом перед государством и народом. Придерживаясь своей роли лидера нации, она сохраняла политический нейтралитет, даже когда не соглашалась со своими премьер-министрами.

В своей публичной деятельности она сыграла огромную роль в распространении британского влияния, культуры и ценностей по всему миру. Совершила многочисленные визиты в страны всех 54 наций, входящих в Британское Содружество, из них 27 — в Канаду и 16 — в Австралию.

Поддержание уровня ее популярности среди британцев потребовало адаптации к весьма болезненным изменениям, которых требовала эпоха. Осознавая возрастающую неприемлемость сохранения наследственных привилегий и традиционной британской классовой системы, она превратила королевскую семью из лидера правящего класса в олицетворение нации в целом. Чтобы разрушить стереотипное представление о королевской семье и сделать ее более вовлеченной в жизнь общества, она поддержала участие двора в развитии массовой культуры, благотворительности и общественных работах, в которых были задействованы обычные британцы. Кроме того, одобрила браки своих внуков Уильяма и Гарри — это были первые брачные союзы членов королевской семьи с кем-либо, кто не принадлежит к аристократическим кругам.

Королева умело использовала новые медийные средства для общения как со своими подданными, так и с более широкой мировой аудиторией: сначала это было телевидение, а в последнее время — интернет, Twitter и Facebook*. Ее отношения с прессой и обществом

* Принадлежит компании Meta, деятельность которой запрещена на территории РФ.

тщательным образом выстраиваются группой профессионалов, которую возглавляет ее личный секретарь.

Уважая традиции и протокол, королева приспособилась к влиянию внешних обстоятельств. Гибель ее невестки Дианы привела к мучительному противоречию между ее чувствами бабушки и необходимостью продемонстрировать лидерские качества перед скорбящей нацией — даже если это означало отход от устоявшихся традиций.

Королева эффективно использовала доступные ей ресурсы, особенно скрытое стремление британцев к преемственности и их недоверие к политикам. Возвышаясь над политической борьбой и фактически руководя теми ролями в обществе, которые должны играть ее дети и внуки, она укрепила легитимность — свою, своей семьи и представляемых ими общественных институтов.

Показателем успеха 70-летнего правления королевы Елизаветы II является широкая общественная поддержка — как ее самой, так и института британской монархии.

Вставка 1.2

Леди Гага и ее The Haus of Gaga

Стефани Джоанн Анджелина Джерманотта, более известная как Леди Гага, является одной из самых заметных и успешных звезд шоу-бизнеса, появившихся в XXI веке.

С того момента, как она бросила Школу искусств при Нью-Йоркском университете в 2005-м, Джерманотта демонстрировала полную сосредоточенность на достижении карьерных успехов, сначала в качестве автора песен, потом — в процессе создания персонального образа Леди Гага.

Ее музыка представляет собой схватываемую на лету смесь танцевального и поп-стиля, которая одинаково хороша и для ночных клубов, и для радиотрансляций. Эта музыка мелодична, привлекает голосом исполнительницы, актуальностью, но в то же время вряд ли может считаться чем-то исключительным и новаторским: музыкальный критик Саймон Рейнольдс охарактеризовал ее как «безжалостно цепляющую, озорную поп-музыку, “покрытую глазурью” с помощью Auto-Tune и подкрепленную ритмическими ударами в стиле R&B».

И музыка не единственный элемент феномена Леди Гага. Ее достижения как певицы или автора песен не очень велики по сравнению с успехами в создании образа, который выходит за пределы мира поп-музыки. Как ранее Дэвид Боуи и Мадонна, Леди Гага в большей степени знаменита тем, что она Леди Гага. Для достижения такого результата было необходимо предложить публике через разнообразные медийные каналы многогранный образ, включающий множество компонентов: музыку, внешний вид, поводы и события, ярко выраженную индивидуальную манеру поведения, а также определенный набор жизненных ценностей, которые ее фанаты должны быстро распознать.

Ключевыми стали визуальное восприятие и общая театральность. Ее впечатляющие музыкальные клипы получили премии «Грэмми» и побили рекорды по количеству загрузок на YouTube. То, как Леди Гага одевалась и в целом подавала себя публике, было поразительно, и это привело к появлению новых стандартов эксцентричности, новизны и влияния

на публику. Специфические наряды — платья из пластиковых пузырьков и мяса, «платье безголового трупа» в сочетании с безумными прическами, экстравагантными шляпами, невероятной обувью — все это известно среди поклонников не в меньшей степени, чем музыкальные хиты. Ожидание каждого ее нового появления на публике вызывает ажиотаж.

Бизнес-модель Леди Гага адаптирована к миру цифровых развлечений и требованиям Web 2.0, чтобы сначала обозначить свое присутствие на рынке, а затем монетизировать это.

Тот упор, который делается на внешние визуальные эффекты образа, отражает способ, каким ее популярность и слава конвертируются в реальные денежные доходы. Конечно, выплаты роялти важны, но главным источником дохода являются концерты. Остальные — реклама на концертах и в видеороликах, сувениры, платное участие в мероприятиях и различных медиа — критически связаны с ее внешним обликом.

Главной причиной успеха Леди Гага является то, как она взаимодействует с фанатами («маленькими монстрами»). Их приверженность кумиру в меньшей степени выражается в желании подражать ее внешнему виду, а по большей части — в сопричастности к ценностям, которые культивируются ее образом. Они воспринимают внешний вид Леди Гага как вызов социальному конформизму, а не модную тенденцию. Рассказывая о собственном опыте отчуждения и травли в школе, своих ценностях как индивидуальности, сексуальной раскрепощенности и свободе, принятии различий, что подкрепляется вовлеченностью в благотворительную деятельность и мероприятия по защите прав сексуальных меньшинств, она сумела создать по всему миру армию беспрецедентно преданных фанатов. Чувство сопричастности подкрепляется такими символическими актами и жестами, как приветствие «Коготь монстра» или «Манифест маленьких монстров». В качестве «Матери-монстра» Леди Гага является и гуру, и представителем этого сообщества поклонников. При всем ее неконформизме свидетельством широкого признания Леди Гага являются присуждение ей голливудского «Оскара» в 2019 году и ее звездная роль на церемонии инаугурации президента в 2021 году.

Леди Гага поддерживает The Haus of Gaga — творческую мастерскую, возглавляемую креативным директором, который координирует команды хореографов, модельеров, парикмахеров, фотографов, сценографов, авторов песен, музыкантов и специалистов по маркетингу.

Их успех ни в коей мере не может быть отнесен на счет простого везения. Обе испытали трудности и неудачи на разных этапах своей карьеры.

Я убежден, что 70 лет успешного правления королевы Елизаветы II и короткую, но головокружительно-звездную карьеру Леди Гага объединяет один момент — наличие четко сформулированной и эффективно реализованной стратегии. Они не существовали в виде письменных планов, но в случае и с королевой Елизаветой II, и с Леди Гага мы видим четкую направленность действий, основанную на ясном понимании правил игры и обостренном осознании того, какие маневры помогут достичь лучших результатов.

Основы стратегии Елизаветы II как королевы Великобритании и формальной главы всего Британского Содружества можно увидеть, если понять позицию,

которую она заняла по отношению к своим подданным. Елизавета II является символом нации, общественной стабильности и воплощением преемственности в переменах, символом британской семьи и культуры, примером преданности своему назначению.

Удивительный успех Леди Гага в период с 2008 по 2021 год высвечивает такой пункт стратегии ее карьеры, как использование музыки в качестве средства достижения звездного статуса одновременно с такими стандартными средствами, как эпатаж, новинки в гардеробе, постоянное присутствие в средствах массовой информации. Все это, объединенное с некоторыми личными качествами, привело к тому, что она стала «властительницей сердец» тинейджеров и даже более зрелых людей (но кого все еще можно считать молодежью) по всему миру.

Что могут нам сказать два этих примера о характеристиках стратегии, ведущей к успеху? В обоих случаях можно выделить четыре фактора (см. рис. 1.1):

- *Долгосрочные и согласованные цели.* И королева Елизавета II, и Леди Гага продемонстрировали целеустремленность.
- *Глубокое понимание того, что происходит вокруг, в частности конкурентной среды.* Подходы, какими Елизавета II и Леди Гага пользовались при определении своих ролей и в дальнейшем на протяжении всей карьеры, показывают степень их проницательности в оценке условий, в которых они находились и действовали. Королева Елизавета II постоянно чувствовала, как меняются политическая обстановка, в которой находится монархия, настроения и нужды британцев. Бизнес-модель Леди Гага и ее стратегическое позиционирование говорят о прекрасной осведомленности об изменениях, происходивших в экономике музыкального бизнеса, маркетинговом потенциале социальных сетей и потребностях поколения так называемых миллениалов.

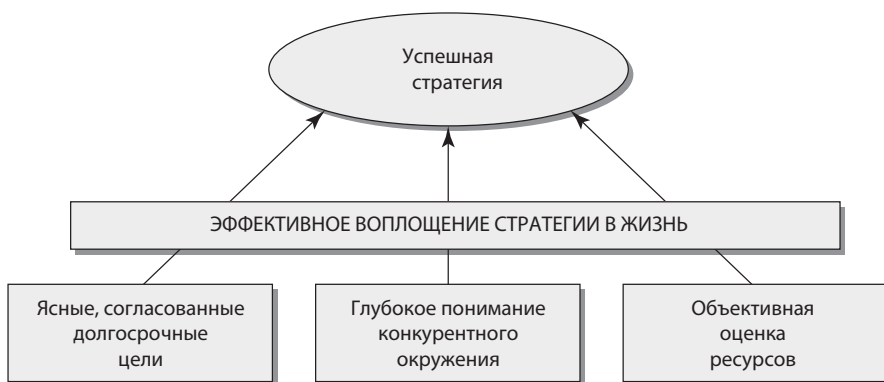


Рис. 1.1. Элементы успешной стратегии

- *Объективная оценка ресурсов.* И королева Елизавета II, и Леди Гага смогли грамотно определить и умело использовать имевшиеся в их распоряжении ресурсы. Они были прекрасно осведомлены об ограниченности этих ресурсов, о том, где эти границы проходили, и умели опираться на ресурсы других: Елизавета II — на королевскую семью, обслуживающий персонал, своих многочисленных сторонников; Леди Гага — на таланты в своей творческой группе Haus of Gaga.
- *Эффективное воплощение в жизнь.* Даже тщательно разработанная стратегия бесполезна без ее грамотного воплощения в жизнь. Решающим фактором успеха королевы Елизаветы II и Леди Гага была их эффективность в координации и управлении «экосистемами» поддерживающих их людей и организаций.

Все сказанное о роли стратегии для достижения успеха мы видим в большинстве областей человеческой деятельности. Идет ли речь о войне, шахматах, политике, спорте или бизнесе, успех людей и организаций лишь изредка является результатом чистой случайности. Превосходство во врожденных талантах, навыках и ресурсах тоже обычно не становится определяющим фактором. Зато стратегии, основанные на четырех базовых элементах, всегда играют существенную роль.

Давайте посмотрим на тех, кто добился успеха в любой области, характеризующейся сильной конкуренцией. Говоря о мировых политических лидерах, топ-менеджерах, вошедших в список Fortune 500, или собственных друзьях и знакомых, мы видим, что те, кто добился выдающихся результатов в карьере, редко обладали исключительными врожденными способностями. Успех пришел к тем, кто наиболее эффективно управлял своей карьерой, обычно сочетая все четыре стратегических фактора. Они были сосредоточены на достижении целей; карьерные цели были приоритетными среди множества остальных — дружбы, любви, свободного времени, образования, поиска духовного предназначения — всего того, на что тратит свою жизнь большинство. Такие люди знают правила игры окружения, в котором находятся, и действуют, являются способными учениками, быстро усваивают главные навыки для продвижения наверх. Они учитывают свои сильные и слабые стороны и ответственно, последовательно, упорно реализуют карьерную стратегию. Как заметил гуру менеджмента Питер Друкер, «мы должны стать директорами своих собственных карьер»¹.

Однако у вышеописанного существуют и отрицательные стороны. Сосредоточенность на одной цели может привести к выдающемуся успеху, но может и сопровождаться серьезными неудачами в других областях. Многие из тех, кто достиг вершины карьеры, вели жизнь, омраченную скверными отношениями с друзьями и членами семьи, а также остановкой личного роста. Это относится к Говарду Хьюзу и Джону Полю Гетти, добившимся успеха в бизнесе; Ричарду Никсону

и Иосифу Сталину, поднявшимся на вершину политического Олимпа; Мэрилин Монро и Элвису Пресли — звездам шоу-бизнеса; Джо Луису и О. Джей Симпсону, получившим признание в спорте; Бобби Фишеру, блиставшему в шахматах. Для большинства из нас личная самореализация, скорее всего, потребует широких, а не узконаправленных целей².

Те же составляющие успешных стратегий — четкие цели, понимание конкурентной среды, оценка ресурсов и эффективная реализация — являются ключевыми элементами нашего анализа стратегии бизнеса.

Основная схема стратегического анализа

На рис. 1.2 показана базовая схема стратегического анализа, которой мы будем пользоваться на протяжении всей книги. Четыре элемента успешной стратегии, показанные на рис. 1.1, можно разделить на две группы — анализ состояния дел внутри компании и анализ состояния дел в том виде бизнеса, к которому по большей части относится деятельность этой компании (в дальнейшем мы будем называть последнее «состоянием дел в отрасли», которое для отдельно взятой фирмы является бизнес-окружением или бизнес-средой). Стратегия является связующим звеном между двумя этими группами. Компания воплощает три элемента из этого перечня: цели и основные принципы деятельности («простые, согласованные, долгосрочные цели»), ресурсы и возможности («объективная оценка ресурсов»), организационная структура («эффективное использование»). Бизнес-окружение — четвертый элемент («глубокое понимание конкурентной среды»), который определяется взаимодействием фирмы с клиентами, конкурентами и поставщиками.

Представление о стратегии как связующем звене между фирмой и ее бизнес-окружением сходно с широко используемым, хотя и уступающим этому взгляду методом SWOT-анализа. Однако, как объясняется во вставке 1.3, двунаправленная схема учета внутренних и внешних факторов, влияющих на состояние дел в компании, предпочтительнее SWOT-схемы, где взаимодействие рассматривается по четырем направлениям.



Рис. 1.2. Основная схема: стратегия как связь между фирмой и бизнес-окружением (рынком)

Задача стратегии компании состоит в том, чтобы установить, как фирма воспользуется своими ресурсами для достижения долгосрочных целей при учете состояния рынка и как она выстроит свою структуру для воплощения этой стратегии в жизнь.

Вставка 1.3

В чем ошибается SWOT-анализ?

Большинство подходов к стратегическому анализу отмечают различия между внешним влиянием на компанию и ее внутренним состоянием. Самым известным и широко используемым среди этих подходов является SWOT-анализ, который делит все факторы, влияющие на стратегию фирмы, на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Первые две категории — сильные и слабые стороны — имеют отношение к внутреннему состоянию дел в компании; две вторые — к внешнему влиянию на компанию.

Что лучше — деление на две категории (внешнее и внутреннее влияние) или на четыре (в соответствии с классификацией SWOT)? Основной вопрос, который здесь встает, звучит так: разумно ли и целесообразно ли разделять внутренние факторы на сильные и слабые стороны, а внешние — на возможности и угрозы? На практике различить их довольно проблематично.

Бренд Harley-Davidson — сила или слабость компании — производителя мотоциклов Harley-Davidson? Как культовый символ свободы и Америки он формирует лояльность среди владельцев Harley. Тем не менее для многих молодых и неамериканских любителей мотоциклов он не является таким уж привлекательным.

Была ли пандемия COVID-19 угрозой для Starbucks или она открыла для фирмы новые возможности? Потеря продаж была огромной угрозой. Тем не менее Starbucks использовал пандемию, чтобы ускорить внедрение технологий мобильных заказов и платежей, перенастроить работу кофеен, запустить сервис прямой доставки и укрепить свою связь с сотрудниками.

Урок, который нужно извлечь, заключается в том, что произвольная классификация внешних факторов на возможности и угрозы, а внутренних — на сильные и слабые стороны менее важна, чем тщательная идентификация влияния этих внешних и внутренних факторов с дальнейшей оценкой их последствий.

В этой книге я буду следовать простому делению на внутренние и внешние факторы, учитывая, что их деление на сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в значительной степени зависит от конкретных обстоятельств.

Примечание. Более подробно о методе SWOT можно почитать здесь: T. Hill and R. Westbrook, *SWOT Analysis: It's Time For A Product Recall*, *Long Range Planning*, 30 (February 1997): 46–52; M. Venzin, *SWOT Analysis: Such a Waste of Time?* (February 2015) <http://ideas.sdabocconi.it/strategy/archives/3405>.