

# Часть I. ВВЕДЕНИЕ

## Глава 1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ

### **Краткое содержание**

#### **Введение и цели**

#### **Роль стратегии в успехе**

#### **Основная схема стратегического анализа**

Стратегический подход

#### **Краткая история стратегии бизнеса**

Происхождение и военная предыстория

От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту

#### **Стратегический менеджмент сегодня**

Что такое стратегия?

Зачем компаниям стратегия?

Где мы можем найти стратегию?

Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия

Описывая стратегию

#### **Как создается стратегия? Процесс формулировки**

Разработка или спонтанность

Роль анализа в формулировании стратегии

Как применяется стратегический анализ

#### **Стратегическое управление в некоммерческих организациях**

#### **Резюме**

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

#### **Список источников**

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 (Rory McIlroy) — ежемесячный журнал «Гольф» (GOLF MONTHLY), 19 мая 2011 года*

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

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

## ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

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

Основная задача данной 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 (главным образом, анализ состояния дел в отрасли, к которой относится компания) и анализе того, что происходит внутри самой компании (главным образом анализ ее ресурсов и внутренних возможностей).

Прочитав эту главу, вы сможете:

- оценить вклад, который стратегия может внести в успешную деятельность людей и организаций, и выделять ключевые характеристики эффективной стратегии;
- понять основополагающую аналитическую схему стратегического анализа, лежащую в основе этой книги;
- понять основные тенденции развития стратегического управления за последние 60 лет;

- определять и описывать стратегию предприятия;
- понять, каким образом внутри организации формируется стратегия развития;
- понять главные особенности стратегического управления некоммерческими организациями.

Поскольку цель стратегии состоит в том, чтобы помочь нам в достижении успеха, мы начнем с рассмотрения роли стратегии.

## РОЛЬ СТРАТЕГИИ В УСПЕХЕ

Вставки 1.1 и 1.2 иллюстрируют жизненный путь и карьеру двух людей — королевы Елизаветы II и поп-звезды Леди Гага, которые являются примерами исключительного успеха в руководстве своими «предприятиями». Несмотря на то что поля деятельности этих двух замечательных женщин кардинально различаются, зададимся вопросом: можно ли объяснить их успех какими-нибудь общими факторами?

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.

С другой стороны, их успех ни в коей мере не может быть отнесен на счет простого везения. В самом деле, королева Елизавета II пережила целый ряд трудностей и трагедий, а у Леди Гага были очевидные неудачи (например, отмены ее первых студийных записей, многочисленные проблемы со здоровьем). Главным фактором их успеха была способность адекватно и гибко реагировать на то, что случалось, неважно, плохое или хорошее, и при этом сохранять понимание того, к каким целям они идут.

Я убежден, что 60 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 роль по отношению к своим подданным, которую она сама выбрала. Она 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 2015 год высвечивает такой пункт стратегии ее карьеры, как использование музыки в качестве средства достижения звездного статуса одновременно с такими стандартными средствами, как эпатаж публики, 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 взрослых молодых людей 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 в достижении целей своей жизни.
- *Глубокое понимание того, что происходит вокруг, в частности конкурентный характер происходящего.* Подходы, какими Елизавета II и Леди Гага пользовались при определении своих ролей и по мере развития своей карьеры, показывают степень их проницательности в оценке условий, в которых они находились и действовали. Королева Елизавета II постоянно чувствовала, как меняется политическая обстановка, в которой находится монархия, чувствовала 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 Y.
- *Объективная оценка ресурсов.* И королева Елизавета II, и Леди Гага смогли грамотно определить и умело использовать имевшиеся в их распоряжении ресурсы. Они обе 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 эффективной реализации. Решающим фактором успеха королевы Елизаветы II и Леди Гага были их лидерские качества, способность формировать преданные команды поддержки, которые обеспечили как принятие правильных решений, так и их воплощение в жизнь.

### **ВСТАВКА 1.1**

#### ***Королева Елизавета II и дом Виндзоров***

К концу 2015 года Елизавета II процарствовала 63 года — больше, чем кто-либо из ее предшественников.

Когда она родилась — 21 апреля 1926 года, — наследственные монархии были весьма распространенным явлением на арене мировой политической жизни. Даже если исключить из рассмотрения Британскую империю, у 45 стран мира была такая же форма правления. К 2015 году распространение принципов демократии, модернизация и реформы общественной жизни привели к уменьшению данного числа до 26. В основном это небольшие автократические режимы, такие как Бахрейн, Катар, Оман, Кувейт, Бутан или Лесото. Монархии также сохранились в Дании, Швеции, Норвегии, Бельгии и Голландии. Но там королевские семьи потеряли большинство своих привилегий и богатства.

Британская же королевская семья до сих пор располагает очень серьезными ресурсами: личное состояние королевы «Форбс» оценил в 500 млн долларов, причем сюда не входят дворцы и иные объекты недвижимости, которые вроде 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 обладание реальной властью для принятия решений. При этом влияние королевы на общество объясняется неформальной ролью, которую она играет и значение которой усилила 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](http://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 вызовы последних 60 лет? А ведь эти вызовы состояли из кардинальных изменений в общественной и политической жизни, которые смели большинство привилегий, связанных с принципом фамильного наследования (например, исключение из палаты лордов — верхней палаты Британского парламента — большинства ее членов, которым

этот статус достался по наследству). Из многочисленных внутрисемейных проблем, включая неудачные браки многих членов королевской семьи, скандалы и противоречия, связанные с жизнью и гибелью невестки, принцессы Уэльской Дианы.

В центре усилий Елизаветы II по сохранению роли института Британской монархии была ее целеустремленная приверженность тому, что она считала своим долгом перед монархией и нацией. В течение всего шестидесятилетнего правления она культивировала свою роль лидера нации — роль, которую не подвергала сомнению и не приносила в жертву личным и семейным интересам даже в малейшей степени. В стремлении лучшим образом сыграть эту роль королева осознала необходимость своей политической нейтральности — даже тогда, когда была на личном уровне не согласна с премьер-министрами (особенно с политикой Маргарет Тэтчер, ведшей к «социальному разделению»), и с решением Тони Блэра отправить британские войска в Ирак и Афганистан).

В своей публичной деятельности она сыграла огромную роль в распространении британского влияния, британской культуры и британских ценностей по всему миру. Совершила многочисленные визиты в страны всех 54 наций, входящих в Британское Содружество, включая 26 — в Канаду и 16 — в Австралию.

Сохранение и поддержание популярности среди британцев потребовало приспособления к мучительным переменам эпохи. Осознавая возрастающую неприемлемость сохранения наследственных привилегий и традиционной британской классовой структуры, Елизавета II практически изменила позиционирование королевской семьи, которая стала не лидером правящего класса, а символом нации. Чтобы преодолеть общественный стереотип 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 принимали участие рядовые британцы. А совсем недавно одобрила женитьбу своего внука Уильяма на Кейт Миддлтон — это первый брак члена королевской семьи с женщиной из неаристократических кругов.

Елизавета II с готовностью использовала новые средства социального общения. Телевидение стало могущественнейшим способом коммуникации как с собственными подданными, так и с мировой общественностью. Персональная страница королевы в Интернете появилась в 1997 году, в 2009-м она вышла в Твиттер, а в 2010-м — в Фейсбук. В течение всего правления ее отношения с прессой и обществом тщательным образом выстраивались группой высочайших профессионалов, которую возглавлял ее личный секретарь.

Уважая традиции и протокол, королева одновременно приспособливалась к влиянию внешних обстоятельств. Гибель невестки Дианы привела к мучительным противоречиям между ее чувствами бабушки и необходимостью продемонстрировать лидерские качества перед скорбящей нацией. Отвечая на этот вызов, она отказалась от нескольких давних традиций, например, поклонилась гробу бывшей невестки, в то время как траурный кортеж проезжал мимо королевского дворца.

Елизавета II очень эффективно использовала имевшиеся в ее распоряжении ресурсы. Первым и главным таким ресурсом было глубокое желание британцев сохранить свой образ жизни и врожденное недоверие к политическим лидерам. Все время позиционируя себя над политическими схватками и подчеркивая свою родословную, что включало и выдающуюся роль ее матери, детей и внуков, она подтверждала и укрепляла свою легитимность, как и легитимность королевской семьи и представляемых ею общественных институтов. Королева использовала свои возможности патронирования разных мероприятий исходя из собственного формального положения,

что, в частности, способствовало установлению неформальных отношений с политическими лидерами и деятелями культуры.

Показателем успешности 63-летнего правления королевы Елизаветы II является широкая обществен-

ная поддержка ее лично и института Британской монархии. За исключением Северной Ирландии, в Соединенном Королевстве нет сколько-нибудь значимого республиканского движения. Оно очень слабо в Канаде и Австралии.



**Рисунок 1.1.** Элементы успешной стратегии

### ВСТАВКА 1.2

#### *Леди Гага и ее группа The Haus of Gaga*

Стефани Джоанн Анджелина Джерманотта, более известная под именем Леди Гага, является одной из самых заметных и успешных звезд шоу-бизнеса, появившихся в XXI веке. С момента выхода ее первого альбома *The Fame* в 2008-м было продано 27 миллионов альбомов, она получила основные награды мира поп-музыки, включая «Грэмми», MTV и *Billboard*, и возглавила лист 100 знаменитостей, составляемый журналом «Форбс». Продажи билетов на концерты ее тура *Born this Way* в 2012 году достигли общей суммы в 382 млн долларов, а выручка от 79 концертов тура *ArtRave: The Artpop Ball* в 2014 году — 271 млн долларов.

С того момента, как она бросила Школу искусств при Нью-Йоркском университете (*Tisch School of the Arts*) в 2005-м, Джерманотта демонстрировала полную сосредоточенность на достижении карьерных успехов, поначалу в качестве автора песен, потом — в процессе создания персонального образа Леди Гага. Ее

дебютный альбом *The Fame*, как и последовавший за ним *The Fame Monster*, принесли ей первые места в хит-парадах 2009 и 2010 годов.

Музыка Леди Гага представляет собой схватываемую на лету смесь танцевального и поп-стиля, которая одинаково хороша и для ночных клубов, и для радиотрансляций. Эта музыка мелодична, привлекает приличным голосом исполнительницы, жизненной актуальностью, но в то же время вряд ли может считаться чем-то исключительным и новаторским.

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, медийные поводы и события, ярко выраженную персональную манеру поведения, а также определенный набор жизненных ценностей, которые ее фанаты должны быть в состоянии быстро распознать.

Ключевыми стали визуальное восприятие и общая театральность. Ее самые хитовые записи интенсивно продвигались «в народ» с помощью впечатляющих и захватывающих музыкальных видеоклипов. Синглы *Paparazzi* и *Bad Romance* получили «Грэмми» как лучшие музыкальные видео в 2009-м и 2010-м. Последний стал самым скачиваемым видео на YouTube за все время. То, как Леди Гага одевалась и в целом подавала себя публике, было наиболее впечатляющим, и это привело к появлению новых стандартов эксцентричности, новизны и влияния на публику. Специфичные наряды — платья из пластиковых пузырьков и мяса, «платье безголового трупа» в сочетании с безумными прическами, экстравагантными шляпами, невероятной обувью (на прием к президенту США Барак Обама она явилась на 40-сантиметровых шпильках) — все это известно среди поклонников в не меньшей степени, чем музыкальные хиты. Визуальные образы Леди Гага так разнообразны, что ожидание каждого ее нового появления на публике вызывает ажиотаж в попытке угадать, какова будет новая реинкарнация.

Бизнес-модель, созданная Леди Гага, лучше соответствует реалиям постцифровой эры индустрии развлечений, чем у любой другой звезды шоу-бизнеса. Как пионеры эпохи Сети 2.0 (*Web 2.0*) — Фейсбук и Твиттер, — она придерживалась следующей модели развития: первым делом обосноваться на рынке любыми средствами, а затем думать о том, как это присутствие монетизировать. Релизы ее записей сопровождались (часто следовали за) размещением музыкальных видеоклипов на YouTube. Учитывая 45 миллионов друзей в Фейс-

буке, 15,8 миллиона читателей Твиттер и 1,9 миллиарда просмотров клипов на YouTube (данные на 16 ноября 2011 года), Леди Гага была провозглашена «самым популярным музыкантом в Интернете из ныне живущих». Ее взаимодействие с поклонниками в Сети включает *GagaVille* — интерактивную игру, разработанную компанией *Zynga*, и специализированную социальную сеть *The Backplane*, фокус которой лежит в музыкальной области.

Тот упор, который делается на внешних визуальных эффектах 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.

Отчетливая особенность присутствия Леди Гага на рынке — 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, о 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» (*Monster Claw*) или «Манифест маленьких монстров» (*Manifesto of Little Monsters*). В качестве «Матери-монстра» Леди Гага является и гуру, и представителем этого сообщества поклонников.