



**МИХАИЛ МИЛИНИС,**  
генеральный директор Консалтинговой группы VI TO BE

## Стратегия — это не маршрут, с которого нельзя сойти

**ПОКА БИЗНЕС РАСКАЧИВАЕТСЯ В АМПЛИТУДЕ ДО ТРЕХ ЛЕТ, НА РЫНОК, КОТОРЫЙ МОЖЕТ ПРИНАДЛЕЖАТЬ ЕМУ, ПРИХОДЯТ ДРУГИЕ.**

Стратегию развития компании российский бизнес формирует преимущественно на три года. Исключение составляет только строительная отрасль, в которой сам процесс запуска проекта диктует стратегию, как минимум, на 5–6 лет. Крупные производственные компании и холдинги, западные инвесторы, как правило, ориентируются в России на десятилетний план. Но четыре года назад наметилась заметная тенденция к формированию пролонгированных стратегий.

Это могло показаться странным на фоне экономического кризиса и условий ведения бизнеса в России, но мне кажется, тому есть простое и логичное объяснение: мы думаем, что рынок сфор-

мирован, а он только начинает обзирать свои необъятные просторы. Может быть, сложно представить условия рынка через 10 лет, но вполне прогнозируемы потребности клиентов в недалеком будущем. И тот бизнес, который сегодня уже показал свою успешность, идет не по пути угадывания того, что будет в головах клиентов через 5–10 лет, а по пути изменения самой среды, что дает большую надежность в прогнозах: одно дело гадать, что дальше будет, другое — создавать это.

В последнее время стратегии все чаще прорабатываются на более долгий срок за счет того, что они включают в себя целый спектр «гибких моделей» и все чаще ориентированы на агрессивный

захват рынка. Можно говорить о том, что само наполнение понятия «стратегия» кардинально изменилось, хотя тот тип, который мы представляли раньше как эталонный, уже никогда не устареет. Он стал хорошей «классикой», от которой всегда можно оттолкнуться.

Так было с разработкой стратегии для CoffeeShop Company. «КОФЕ СЭТ» — компания, которую возглавляет Максим Макшанов, — результат диверсификации бизнеса с элементами и экспансивной, и нишевой стратегий. Причем нишевой — не по сокращению издержек, а по заранее выбранному сегменту. В кризис «КОФЕ СЭТ» выходила на рынок, приобретая у австрийской стороны франшизу на сеть австрийских

кофеен. Сейчас количество открывшихся в России кофеен под брендом CoffeeShop Company примерно в два раза больше, чем в Австрии, и прогнозируется на ближайшее будущее еще больше, потому что рынок России – один из самых неосвоенных и самых удобных для Европы.

Только в отличие от нашего отечественного бизнеса у Запада есть накопленные ресурсы и знания, которые дают им фору на нашей территории. К этому факту можно относиться по-разному, но это пока так: отечественные предприниматели не всегда видят возможности и иногда используют стратегию для того, чтобы сузить собственный выбор до видения некоего маршрута, причем такого, с которого потом не сойти. «Скажите, что будет правильным для меня в этой ситуации?» А какая разница, что я считаю правильным для будущего, когда в распоряжении все варианты?

Мы психологически не привыкли думать, что правильных ответов может быть больше, чем один-единственный. А когда мы понимаем, что правильных ответов больше, чем неправильных, нам легче видеть возможности. Хорошая стратегия рассчитывает как раз на поливариативность базовых

политик и делает компанию гибкой, легко приспосабливающейся к новым условиям. При этом она сохраняет и миссию, и цели практически неизменными. Это важно, так как дает гарантию узнаваемости под любым соусом.

Говорят, что скандинавы не настолько гибкие, как россияне, и успешны только в системе четко заданных координат, а вот русские могут выживать в любом хаосе так, что всякий позавидует. Тогда еще более удивительно, что это не мешает финнам корректировать стратегию и централизованно, и локально.

Если сравнивать, например, стратегию развития финского холдинга PRISMA с PRISMA в России, то в России захват рынка происходит значительно ак-

тивнее: ориентированная изначально на деятельность только в СЗФО, PRISMA теперь выходит в другие регионы России. При этом возросло и количество форматов магазинов этой сети для России. При входе на рынок Петербурга и Ленобласти финские коллеги прорабатывали стратегию для России «под ключ», а в последние два года их политика немного изменилась, и они стали привлекать российский топ-менеджмент для решения стратегических задач. Таким образом, российское руководство смогло принимать участие в корректировке стратегии развития для России, и это хорошая оценка достигнутых им на текущий момент результатов.

Если бы не проектные стратегии, которые сейчас очень популярны и эффективны, то рос-

## ГОВОРЯТ, ЧТО СКАНДИНАВЫ НЕ НАСТОЛЬКО ГИБКИЕ, КАК РОССИЯНЕ, И УСПЕШНЫ ТОЛЬКО В СИСТЕМЕ ЧЕТКО ЗАДАНЫХ КООРДИНАТ, А ВОТ РУССКИЕ МОГУТ ВЫЖИВАТЬ В ЛЮБОМ ХАОСЕ ТАК, ЧТО ВСЯКИЙ ПОЗАВИДУЕТ



**АНДРЕЙ КОМОВ,**  
генеральный директор Volvo Construction Equipment  
(Россия, Украина, Казахстан, Беларусь)

*В моем понимании ничего странного с миром не происходит: он продолжает двигаться по эволюционной спирали, и нормально, что какие-то компоненты появляются, а какие-то исчезают. Что добавилось? Непредсказуемость. Жить стало интереснее, реальность заставляет быть в тонусе. Адаптивность – уже часть стратегии, потому что бизнес, который не развива-*

*ется сегодня, – это мертвый бизнес завтра. Последние 10–15 лет мы наблюдали, как в небытие уходили гиганты, которые казались непотопляемыми. Но на сцене появились компании, предложившие людям лучшую ценность, и тогда те утонули. Меняется бизнес-среда, обостряется конкуренция, в том числе – за лучшие кадры. Современный лидер находится под воздействием*

*других «ветров и циклонов». Он моложе, ближе к команде (играющий тренер), больше и лучше слушает, готов рисковать, но – грамотно взвесив риски. Наверное, он предпочтет плыть вперед и корректировать курс уже по ходу движения.*

# Перезагрузка

сийский бизнес был бы сравним по стратегической гибкости с железобетонной арматурой: он иногда немало удивляет своей инерционностью и косностью в принятии решений. Уверен, это и есть источник хаоса, к которому приходится «гибко» приспособляться, в то время как все силы должны быть направлены на то, чтобы сделать поле для бизнеса предсказуемым и пригодным для взращивания идей.

Проекты Андрея Коркунова, Олега Тинькова – это как раз те стратегии, которые смогли изменить рынок. На каком прогнозе они строились? На прогнозе, что они сами сделают это. В этом смысле любая удача – лишь неучтенный фактор. Сейчас такой подход все чаще встречается на функциональных уровнях компании: у отдела или филиала есть своя проектная стратегия, которую он защищает и реализует. По такому пути пошел автохолдинг РРТ, сделав выверенный шаг в условиях стабильного и высококонкурентного рынка: есть централизованная общая стратегия, и есть функциональные стратегии, которые встраиваются в общую, но при этом обладают своей инновационной автономией. Такой каскад стратегий внутри компании повыша-

ет соревновательность, но при этом не делает подструктуры похожими на героев басни И.А. Крылова. Иными словами, централизованное стратегическое управление не исключает автономной инновационной активности подструктур.

Я хотел бы подчеркнуть главное: надо отвоевывать себе право на долгосрочные стратегии, понимая их не как рельсовую дорогу из точки А в точку В, а как объективный и корректируемый в зависимости от условий выбор – выбор тех изменений, которые мы сами привносим в рыночную среду. При краткосрочных прогнозах трудно, мягко говоря, планировать инновационные исследования и крупные проек-

ты с привлечением кредитных средств, а мировой рынок тем временем стремительно меняется, и учитывая это, можно расценивать как достоинство отставание российского рынка в среднем всего лишь на 5–10 лет от этих изменений.

Это только подтверждает, что мы быстро учимся, и уверенность в своей способности влиять на глобальный рынок наступит, как только мы сами осмелеем и начнем задавать тон в долгосрочных стратегиях. Когда мы станем держателем этой формы планирования, российский так называемый плюс под названием «гибкость в хаосе» сменится на «устойчивость в порядке». Порядок-то будет наш... ♦

**ХОРОШАЯ СТРАТЕГИЯ  
ДЕЛАЕТ КОМПАНИЮ ГИБКОЙ, ЛЕГКО  
ПРИСПОСОБЛИВАЮЩЕЙСЯ К НОВЫМ  
УСЛОВИЯМ. ОНА СОХРАНЯЕТ И МИССИЮ,  
И ЦЕЛИ НЕИЗМЕННЫМИ, ЧТО ДАЕТ ГАРАНТИЮ  
УЗНАВАЕМОСТИ  
ПОД ЛЮБЫМ СОУСОМ**



**ВАЛЕРИЙ КРИВЕНКО,**  
управляющий партнер венчурного фонда Bright Capital

Технологическая конкурентоспособность производства и выпускаемой продукции становится ключевым фактором долгосрочного успеха: если раньше цикл смены поколений в индустриальном секторе составлял 15–20 лет, то сегодня – всего 7–10. При смене поколений, которая зачастую сопровождается кризисом, прибыль предприятий,

имеющих доступ к новым технологиям, растет за счет выпуска качественной и дешевой продукции, в то время как «опоздавшие» – на 3–5 лет попадают в зону неконкурентоспособности. К сожалению, пока российские компании уступают крупным мировым игрокам – причинами тому энергоемкое производство, слабый маркетинг и высо-

кая стоимость строительства предприятий, обусловленная плохой инфраструктурой. Чтобы выходить на международный рынок и успешно конкурировать на внутреннем, им нужно перестраивать свое производство в духе времени и тем или иным способом решать перечисленные проблемы.



**ПЕТР КОРОТКОВ,**  
директор компании «ЗМ Россия»  
в Северо-Западном ФО

*Вряд ли управленец эпохи первых конвейеров начинал день с мысли: «Как хорошо, что я живу в предсказуемом мире!». Это сейчас, когда у нас есть экономический опыт, возникает иллюзия, что раньше все было предсказуемо. Если что-то и изменилось, то это скорость: значимые события случаются чаще, как результат – сокращается время на квалифицированную реакцию. Есть риск уйти в рефлексию, постоянно подстраивая стра-*

*тегию под обстоятельства, но строить стратегию все равно нужно. В этом смысле я выделяю три ключа. Первый – гибкость и «высокая скорость реакции». Ее дают альтернативные алгоритмы организации процессов и заранее составленные тактические сценарии. Второй ключ я называю «Лучшее – враг хорошего». Мы стремимся к такому качеству продукта, которое отвечало бы поставленным целям или запросу. За счет этого экономим*

*время на этапе доведения продукта от состояния «достаточно хорошо» до состояния «отлично». Третий и, пожалуй, главный ключ – «создание трендов». Если организация лишь реагирует на обстоятельства, шансы стать первой для нее равны нулю. Только самостоятельно создавая обстоятельства на рынке, можно рассчитывать, что твоя стратегия приведет к победе.*