

Copyrighted Material

"All the Right Moves is must-reading for all executives who are responsible for the strategic direction of their companies."

— Gary Hamel, Co-author of *Competing for the Future*

ALL THE RIGHT MOVES

A Guide to Crafting Breakthrough Strategy



CONSTANTINOS C. MARKIDES

Harvard Business School Press

Copyrighted Material

ВСЕ ВЕРНЫЕ РЕШЕНИЯ

ALL THE RIGHT MOVES

A Guide to Crafting Breakthrough Strategy

CONSTANTINOS C. MARKIDES

Harvard Business School Press Boston, Massachusetts

ВСЕ ВЕРНЫЕ РЕШЕНИЯ

Руководство по созданию стратегий прорыва

Константинос К. Маркидес



**СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ**
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

2005



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

Россия, Санкт-Петербург, Шведский переулок, д. 2
Телефон: +7 (812) 320 48 00, Факс: +7 (812) 320 48 09

E-mail: office@ssegu.org
<http://www.ssegu.org>
191186, Санкт-Петербург, а/я 102

Серия «Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге».
Серия основана в 2000 году.

Константинос К. Маркидес

Все верные решения

Руководство по созданию стратегий прорыва

Перевод с английского *Сергея Панфилова*

Оформление *Майка Фендера* и *Константина Воркунова*

Фото на обложке *Ray Massey/Tony Stone Images*

Редактор *Галина Ивашевская*

Original Work Copyright © 1999 by the President and Fellows of Harvard College.
Published by arrangement with Harvard Business School Press (USA)
via Alexander Korzhenevski Agency (Russia).
Russian Language Copyright © 2005 by Stockholm School of Economics in Russia.

Все права защищены.

Ни одна часть книги не может быть опубликована,
воспроизведена или размножена любым другим способом
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-315-00039-7

Printed and bound in Finland.

© Маркидес Константинос К., 2005: текст.
© Стокгольмская школа экономики
в Санкт-Петербурге, 2005: серия.

Содержание

<i>Предисловие</i>	7
Глава 1. Верните инновации в стратегию	13
Часть I. Как создать уникальное стратегическое направление	37
Глава 2. Решите, в каком вы бизнесе	41
Глава 3. Решите, кто ваши клиенты и что им предложить	65
Глава 4. Решите, какими будут правила игры	101
Глава 5. Определите и обеспечьте стратегические средства и возможности	135
Глава 6. Создайте правильную организационную среду	153
Глава 7. Разработайте превосходное стратегическое направление	171
Часть II. Как подготовиться к стратегическим инновациям	193
Глава 8. Поймите, как развивают новые стратегические позиции	195
Глава 9. Оценивайте стратегические инновации и реагируйте на них	205
Глава 10. Проследите стратегию в динамике	221
<i>Примечания</i>	231

Предисловие

В начале 1988 года перед только что назначенным управляющим (СЕО) небольшого датского банка *Lan & Sprag* стояла задача оздоровить свою отягощенную финансовыми проблемами организацию. Петер Шу вступил в должность в особенно неудачное время: отмена государственного регулирования в датской банковской сфере в середине 1980-х годов привела к слияниям, поглощениям, объединениям и дестабилизации отрасли. Несмотря на более чем столетнее существование, *Lan & Sprag* серьезно потрясли перемены, и ему угрожало банкротство.

Шу работал в отрасли с шестнадцатью лет. Тем не менее, все эти годы, проведенные в банковской сфере, не облегчали выполнение стоявшей перед ним задачи. Он сознавал, что применяемая в банке стратегия не работала. Он также понимал, что от его решения зависит разработка новой стратегии. Но что именно должно войти в эту новую стратегию? И с чего следует начинать ее разработку?

Если бы Шу обратился за помощью к ученым, маловероятно, что ему бы предоставили сколько-нибудь полезное руководство к действию. Несмотря на очевидную важность превосходной стратегии для успеха организации и на десятилетия научных исследований по этой теме, среди ученых нет общего мнения, что же такое стратегия на самом деле. Также едва ли Шу мог ожидать серьезной помощи и от других руководителей и менеджеров. Если бы их спросили, большинство практикующих руководителей определили бы стратегию как «ряд действий, предпринимаемых для достижения целей, поставленных перед компанией». И хотя это определение корректно, оно имеет такой общий характер, что практически лишено смысла.

Не стоит говорить, что такое состояние дел нельзя назвать удачным. Несомненно, часть неразберихи – естественного происхождения. Но, в основном, проблема заключается в отсутствии понимания менеджерами и учеными содержания стратегии. Мы попросту не знаем, что это такое на самом деле, или как создать эффективную стратегию.

В книге рассматривается умение и искусство создавать стратегию. В ней отражается взгляд руководителя, которому предстоит разработать для своей организации новую стратегию, и исследуется мыслительный процесс, который ему следует пройти для создания новаторской стратегии. Поэтому здесь ставится двойной вопрос: «К каким темам этот менеджер должен обратиться при обдумывании принципов новой стратегии, и в каком ключе следует о них думать?».

Книга обращается к одному из наиболее спорных вопросов (хотя кажущемуся простым) современного менеджмента. Как только этот вопрос поднимается, мнения расходятся чуть ли не по каждому аспекту выработки стратегии. Они не могут прийти к согласию ни по поводу того, к каким вопросам обращаться, ни каким должен быть процесс рассмотрения, порой ставятся под сомнение даже возможность «думать» о стратегии.

В книге я предлагаю ответ, который основан на моем исследовании последних трех лет. В центре исследования был ряд компаний, ставших новаторами в своих отраслях. Это те компании, чьи стратегии не только принципиально отличались от стратегий, применяемых их конкурентами, но еще и оказались потрясающе успешными. На мой взгляд, изучая их опыт, можно глубже понять, с чем считаться при создании инновационных стратегий.

Я отметил, что существуют некоторые простые, но фундаментальные принципы, присущие каждой успешной стратегии. Когда смотришь дальше лежащих на поверхности отличий и глубже исследуешь причины, нельзя не заметить, что во всех успешных стратегиях применяются одни и те же основополагающие принципы. Так, принципы успешной стратегии Microsoft по сути совпадают с принципами, которые сто лет назад выдвинули в лидеры отрасли Sears. Мой вывод в том, что, понимая эти основные принципы, любой менеджер может использовать их для выработки успешной стратегии.

И все же, создание успешной стратегии – это не наука, а искусство. Искусство задавать умные вопросы, изучать ответы, экспериментировать с возможными решениями и снова начинать мыслительный процесс, подвергая сомнению ответы, полученные одним или двумя годами ранее.

Эффективное стратегическое мышление является процессом постоянного вопрошания и творческих раздумий. Таким образом, верная формулировка вопросов часто более важна, чем нахождение «решения», обдумывание спорной темы под разными углами зрения часто более продуктивно, чем сбор и анализ неограниченного количества данных, а экспериментирование с новыми идеями порой более продуктивно, чем всесторонний анализ и обсуждение.

Планирование успешной стратегии также представляет собой никогда не прекращающийся поиск. То, что у компаний Dell или Wal-Mart есть в наличии превосходные стратегии, и они преуспевают *сегодня*, не является гарантией успеха *в будущем*. Для этого им потребуется разработать превосходную стратегию для *завтрашнего* рынка. А чтобы сделать это, они должны понимать основные принципы своей сегодняшней успешной стратегии. Таким образом, даже успешным компаниям нужно понимать логику своих стратегий. Особенно это относится к тем случаям, когда они нашли стратегию интуитивно, путем проб и ошибок или за счет удачного стечения обстоятельств. Весьма маловероятно, что одна и та же компания сможет стать «удачливой» дважды. Но если ее менеджеры хорошо понимают принципы формирования успешной стратегии, они более вероятно смогут создать еще одну превосходную стратегию, когда применяемая ими себя изживет.

Структурное построение книги

Основная посылка книги: *превосходная стратегия, в основном, заключается в обнаружении и использовании уникальной стратегической позиции в сфере деятельности компании, и в то же самое время в непрекращающемся поиске новых стратегических позиций*. Тогда перед руководством встает несколько щекотливых вопросов:

- Что именно является стратегической позицией и каким образом компания может создать уникальную стратегическую позицию в своей сфере деятельности?
- Как известная компания может найти для себя новое стратегическое направление, особенно в тот момент, когда ее текущая деятельность довольно прибыльна? И как известной компании переключить внимание с улучшения существующего положения на обнаружение новой установки?

- Каким образом компания может узнать, окажется ли вновь открытое направление прибыльным?
- Даже если компания обнаружит новое стратегическое направление, удастся ли ей одновременно управлять и старым, и новым? Можно это делать в равной степени или компании следует сконцентрироваться только на одном из направлений?

Цель этой книги – дать ответы на поставленные вопросы. За вступительной главой следует Часть I (главы 2–7), в которой исследуется вопрос «Что такое стратегическая позиция, и как компания может создать уникальную стратегическую позицию в своей отрасли?». Часть II (главы 8–10) изучает последствия внедрения стратегических инноваций в компании и объясняет, как известные компании могут найти новые стратегические позиции и затем обслуживать их одновременно с прежними, если это наилучшая линия поведения. Часть II также исследует способы, с помощью которых компания может постепенно перестать использовать стратегию, эффективность которой падает, одновременно приводя в действие новую, ее замещающую.

Хотя идеи, представленные здесь, основываются на моих исследованиях ряда компаний из разных стран и сфер деятельности; я фокусируюсь на нескольких кейсах, чтобы лучше донести свои выводы. В частности, я неоднократно ссылаюсь на компании Edward Jones (США), Nespresso (Швейцария), Lan & Spar Bank (Дания), Canon (Япония), Boddington Group (Великобритания), Hewitt Associates (США) и Leclerc (Франция). Эти примеры с подробным описанием ситуаций будут использоваться наряду с материалом еще нескольких компаний, а также общедоступной информацией.

Слова признательности

Работа над книгой началась три года назад. Но собранные в ней идеи впервые увидели свет давно, еще в 1990 году, и развивались и эволюционировали все это время благодаря помощи и вкладу замечательных коллег и старших руководителей, с которыми я имел удовольствие работать.

Мои первые слова благодарности выражаю нашему интеллектуальному содружеству в Лондонской бизнес-школе, в частности, Сумантре Гошалу и Джону Стопфорду. Они годами покровительствовали и воспитывали меня, и за это я украл их идеи! Спасибо.

Особая благодарность фирме Booz Allen & Hamilton, и в особенности Чаку Лусьеру и Брюсу Пастернаку за предоставление мне и моим коллегам с факультета стратегии Лондонской школы бизнеса финансирования, необходимого для проведения нашего исследования. Без их поддержки издание этой книги было бы невозможно. Благодарю также Харбира Сингха и Яна Макмиллапа из Уортона (Университет Пенсильвании), Орьяна Солвелла и Джулиана Биркиншоу из Стокгольмской школы экономики и Вассилиса Пападакиса из Афинского университета экономики и бизнеса, всех тех, кто дал мне пристанище для научной работы в период моего саббатикала* в 1996–1997 гг.

Я также признателен за комментарии и советы еще нескольким своим коллегам, кто читал части этой рукописи. Спасибо Хэрри Корину, Айе Шакар, Ким Уоррен, Дону Саллу, Доминику Хоулдеру, Мэттью Хэйворду и Полу Джероски. Я в особом долгу перед братом Ангелосом, который проверил многие идеи этой книги и снабдил меня информацией, какие из них работают, а какие нет. Моим идеям пошли на пользу дискуссии и совместная работа с Питером Вильямсоном, Гэри Хэмелом, Полом Мангом, Хосе Сантосом и Дэниелом Ойоном. Но более всего хочу выразить отдельную благодарность Костасу Чэригоу. Как мой аспирант в течение последних четырех лет он был участником бесконечных бесед на тему стратегических инноваций и внес огромный вклад в развитие моих идей.

Идеи, изложенные в книге, появились и были опробованы в нескольких компаниях. Некоторые из этих компаний и их руководители предпочитают, чтобы их имена не упоминались. Всем вам – вы знаете, о ком речь – спасибо. Надеюсь, вы узнаете себя в этой книге. Сердечная благодарность Петеру Шу из Lap & Spag и Джону Бахманну и Дагу Хиллу из Edward Jones: ваши компании – это место, где родилось большинство идей этой книги. Также благодарю Жана-Поля Гайяра из Nespresso, Дениса Кэссиди из Boddington, Дэйла Гиффорда и Джека Брюнера из Hewitt Associates, Жака Ван Дийка и Хенка де Бака из Douwe Egberts, Роберта Дэйвиса из Schlumberger, Олофа Стенхаммара и Нилса-Роберта Персона из OM Group, Жана-Клода Бивера из Blancpain, Петера Тиллотсона из Royal & Sun Alliance, Грэма Пиккена из First Direct, Пьера-Андре Стайма из Migros, Питера Вудса из Direct Line, Филиппа Тваймана из CGU и Хайдана Лешела и доктора Ульриха Хаккенберга из Audi. Без вашей готовности делиться мыслями я бы не смог написать эту книгу.

* A sabbatical – каждый 7-й год, свободный от лекций (англ.).

Я обсудил большинство идей, представленных на этих страницах, с сотнями руководителей фирм по всему свету. Они не соглашались и спорили со мной, и помогли структурировать мои мысли намного лучше, чем я сумел бы сделать это сам. В частности, мне бы хотелось поблагодарить руководящих сотрудников компаний Honeywell, Warner Lambert, Pirelli, Gartmore, Bowthorpe, Novartis, Barings, Standard Chartered, Energizer, Tibbett & Britten, Unilever, Bass, Schroeder, Hill & Knowlton, Rea Brothers, BP, Polygram, Abbey National, MAM, Threadneedle и British Aerospace.

То, что вы сейчас держите в руках, является четвертым вариантом. Это было долгое и отнявшее много сил путешествие, но мне повезло все это время иметь помощь, поддержку и понимание Марджори Уильямс в Издательстве Гарвардской бизнес-школы. Только благодаря ей одной обрели форму структура и содержание этой книги. Отдельное спасибо тебе, Марджори: без твоей помощи и чуткого руководства эта книга, возможно, была бы написана два года назад – но совсем с другим качеством! Я также благодарен великолепному редакционному содействию, которое оказали Барбара Рот и Индия Купман. Я передал им гадкого утенка, а они превратили его в прекрасного лебедя. Тысяча благодарностей!

Единственный человек, кто прочитал рукопись с начала до конца в каждом из ее четырех вариантов и всякий раз неизменно предоставлял комментарии и предложения – это мой брат Джордж. И все это потому, что я обещал ему бесплатный экземпляр, когда книгу напечатают! Вот, Джордж, это для тебя, если хочешь, можешь взять даже два бесплатных экземпляра.

Лондон

I

Верните инновации в стратегию

У стратегов есть очень простой способ усомниться в преобладающих мнениях, задав один вопрос: почему? И настойчиво спрашивать, кто отвечает за принятый на данном этапе образ действий, до тех пор, пока их не станет тошно.

Кеничи Омае. Ум стратега: искусство японского бизнеса

Мы сделали хорошую работу, но всё так быстро устаревает... Ещё несколько лет, не знаю сколько, и нам придет конец.

Билл Гейтс, цит. по: Дэниел Гросс.

Величайшие истории бизнеса всех времен журнала *Forbes*.

В каждой отрасли есть несколько жизнеспособных позиций, которые может занять компания. Суть стратегии, следовательно, заключается в том, чтобы выбрать одну, да свою. Стратегическая позиция – это ряд ответов компании на три вопроса: *Кто* мои клиенты? *Что* за продукцию или услуги нужно им предложить? *Как* это нужно сделать?¹ Смысл стратегии в том, чтобы сделать трудный выбор в трех категориях: клиенты, на которых ориентироваться и, что столь же важно, клиенты, на которых не ориентироваться; продукты и услуги, которые предлагать, и которые не предлагать; действия, которые следует предпринимать, чтобы продать выбранный продукт выбранному клиенту, и те, которые предпринимать не следует. В итоге стратегия заключается в том, чтобы делать выборы, и компания будет иметь успех, если выберет *определенную* стратегическую позицию, то есть отличную от любой из имеющихся у конкурентов. Обычная причина провала стратегии – неверный выбор в любой из этих трех категорий.

Две компании, сделавшие разумный и правильный выбор

Важность значения правильного выбора в последовательности: кто? что? как? лучше всего показать на примере. Вот краткая история стратегий двух компаний, сделавших верный выбор.

Edward Jones

Партнерство Edward Jones, со штаб-квартирой в Сент-Луисе, штат Миссури, с капиталом, насчитывавшим в 1996 году \$465 млн, не самая крупная брокерская фирма в Соединенных Штатах. В действительности, она занимает только тридцать четвертое место. Однако это одна из наиболее прибыльных фирм, участвующих в операциях на нестабильном рынке ценных бумаг, причем развивающаяся со сверхъестественной скоростью. С 1981-го Edward Jones ежегодно расширяла свое брокерское представительство на 15%, не делая при этом никаких приобретений. Сейчас они гордятся тем, что у них более 2 500 партнеров, хотя в 1981-м их было только восемь.

Как пишут многие внешние наблюдатели, включая Питера Дракера², фирма представляет собой объединение чрезвычайно автономных предпринимательских подразделений, связанных устойчивой системой ценностей и убеждений. Предпринимательские подразделения – это сами брокеры, которые проводят операции из одноместных офисов, расположенных в небольших коммунах по всей Америке. Они зарабатывают на жизнь, продавая ценные бумаги местным жителям. Главным среди объединяющих этих брокеров ценностей и убеждений является то, что их задача – давать клиентам долгосрочные финансовые консультации высокого качества, даже если они не принесут быстрого вознаграждения самим консультантам. Убежденность, что «на первом месте клиент», отличает каждого брокера, работающего в системе Jones.

Но так было не всегда. За последние пятьдесят лет фирма прошла три стадии развития. Она была основана Эдвардом Джонсом старшим и представляла собой «финансовый универмаг», где за одно посещение можно сделать покупки, способные удовлетворить все финансовые потребности клиента. В 1960-е годы идея универмага медленно эволюционировала в систему предоставления финансовых услуг для сельской части Америки. Эта перемена произошла благодаря Теду Джонсу, сыну мистера Джонса

старшего, при котором фирма превратилась в сеть из 200 офисов, расположенных по всей стране. Закончилась эра коммивояжеров, которые бывали в городке проездом один или два раза в месяц, и брокеры стали в большей степени частью коммун. Идея была в том, чтобы преобразовать Edward Jones в дистрибуторскую сеть по продаже взаимных фондов в сельской части Америки.

Третья стадия в развитии Edward Jones началась в 1970 году после прихода Джона Бахманна, управляющего партнера компании. Бахманн (что, как он считает, и стало «определяющим моментом» для фирмы) приступил к преобразованию Jones в «трейдера», то есть осведомленного покупателя, выполняющего заказы конечного потребителя. По мнению Бахманна, различие между положением дистрибутора, размещающего ценные бумаги, и трейдера существенно.

«Дистрибутор выстраивает свои отношения вокруг продукции и старается продавать только прибыльные ценные бумаги. С другой стороны, трейдер выстраивает свои отношения вокруг конечного потребителя. Он действует как знающий покупатель для владельца ценных бумаг, выбирая только ту продукцию, которая хороша для инвестора, а не ту, что принесет прибыль брокерам. Многие инвестиционные фирмы относятся к брокерам как к своим клиентам. Мы нет. Для нас клиент – это инвестор, который подписывает чеки».

Это видение – быть трейдером для индивидуального инвестора – направляло каждый шаг компании с 1980 года. Оно же определило сегодняшнюю успешную стратегию, основные элементы которой таковы:

- В отличие от своих главных конкурентов (скажем, Merrill Lynch и Smith Barney), продающих свои собственные взаимные фонды, Edward Jones не производит товар, которым торгует. Она действует в качестве дистрибутора, размещающего ценные бумаги нескольких определенных поставщиков, таких как Capital Research, Putnam и Morgan Stanley.
- В отличие от большинства своих конкурентов компания нацелена и продает ценные бумаги только индивидуальным инвесторам, и никогда институциональным инвесторам.
- Под офисы фирма выбирает определенные места, обычно в небольших городках или в специфических районах в пределах больших городов, где жив «дух коммуны». Практически во всех случаях и вопреки

общепринятой мудрости, которая поощряет экономию на масштабах, офис Jones обслуживается одним человеком. Этот человек автономен и управляет офисом, как если бы это был его собственный бизнес. Каждое подразделение – это филиал, результаты работы которого измеряются полученной прибылью. Брокеров соединяет с главным офисом спутниковая связь, транслирующая корпоративные программы.

- Фирма продает только определенные ценные бумаги – с очевидной и долгосрочной перспективой, такие как акции крупных компаний и облигации с высокой котировкой. Компания избегает рискованных продаж первых выпусков акций, опционов и товарных фьючерсов.
- Фирма остается партнерством, так что сотрудники чувствуют и думают о себе как о владельцах, а не наемных служащих.
- Главной связующей силой является принятая в компании культура: каждый ведет себя как член семьи, чья задача – помочь людям инвестировать свои деньги с умом.

Очевидно, что компания сделала точный выбор в отношении того, кто ее клиент, что продавать и как это делать (см. Пример 1-1). Бахманну нравится отмечать, что применение каждого из этих важных компонентов чрезвычайно успешной стратегии компании влекло за собой определенный компромисс:

«Мы выбираем индивидуальных, а не институциональных клиентов. Мы покупаем надежные ценные бумаги и долго храним их вместо того, чтобы пытаться максимально увеличить комиссионные от сделок. Вместо больших контор в крупных городах у нас маленькие офисы, которые расположены в небольших населенных пунктах, чтобы клиенту было удобно. Обслуживаются наши офисы одним человеком... Мы не выпускаем собственных ценных бумаг и выставляем продукцию ограниченного числа ведущих фирм. Мы не продаем весь набор ценных бумаг, так как отбираем для продвижения прозрачный и надежный продукт. Мы остаемся партнерством вместо того, чтобы попытаться стать акционерным обществом».

Такие выборы нелегко было сделать. Но они были сделаны. И компания остается верна им уже более двадцати лет. Как говорит Бахманн: «Эти принципы высечены на камне. Мы их не обсуждаем».

Другим примером компании, построившей свой успех на разработке и использовании уникальной стратегической позиции, является Nespresso, дочерняя компания Nestlé. Nespresso представляет на рынке один из наи-

Пример 1-1

Стратегический выбор, сделанный Edward Jones

Кто	Кто мои клиенты?	<ul style="list-style-type: none">• Предпочтительнее избрать целью индивидуальных, а не институциональных инвесторов.• Ориентироваться на людей, живущих в местах, где ощущается «дух коммуны».
Что	Что является продукцией или услугами, которые следует предложить?	<ul style="list-style-type: none">• Предлагайте ценные бумаги, имеющие очевидную и долгосрочную перспективу, такие как акции крупных компаний и облигации с высокой котировкой. Никогда не продавайте акции первоначальных выпусков или товарные фьючерсы.
Как	Как наилучшим образом предоставить эти услуги выбранным клиентам?	<ul style="list-style-type: none">• Никогда не выпускать свои ценные бумаги – действовать только в качестве дистрибьютора.• Покупать только у достойных поставщиков (таких как Capital Research и Morgan Stanley).• Работать в офисах, обслуживаемых одним человеком и расположенных в коммунах.• Оставаться партнерством.• Концентрироваться на конечном клиенте, а не на брокере.

более инновационных продуктов, разработанных швейцарским гигантом Nestlé. По сути, продукт – это система, позволяющая потребителю приготовить чашку кофе espresso дома. И хотя она проста на вид и в использовании, Nestlé потратила на ее разработку более десяти лет.

Система состоит из двух частей: небольшого контейнера с кофе (капсулой) и кофеварки. Капсула герметично закрыта алюминием и содержит 5 граммов (около одной чайной ложки) обжаренного и смолотого кофе. Кофеварка состоит из четырех частей – рукоятки, емкости для воды, помпы и электронагревателя.

Система Nespresso проста в применении. Контейнер с кофе вставляется в рукоятку, которая затем помещается в кофеварку. В контейнере с кофе в момент помещения рукоятки в кофеварку сверху образуется отверстие. После нажатия кнопки вода с паром под давлением проходит сквозь контейнер. В результате получается чашка густого, пенистого, высококачественного кофе espresso.

Проект Nespresso начали внедрять в 1986 году, и за ним стояла следующая стратегия. Nestlé должна была создать совместное предприятие Nespresso и зарегистрированного в Швейцарии дистрибьютора под названием Sobal. Вновь созданное предприятие Sobal-Nespresso должно было покупать кофеварки у еще одной швейцарской компании – Turmix, а кофейные контейнеры у Nestlé. Затем Sobal-Nespresso распространяла бы все это как единую систему – один продукт, одна цена. В качестве заказчиков рассматривались офисы и рестораны, а в Nestlé учреждалось отдельное подразделение под названием Nespresso S.A., задачей которого было оказывать поддержку продажам и маркетингу совместного предприятия и обслуживать и ремонтировать кофеварки.

К 1988 году было признано, что проект не пошел, и в штаб-квартире компании думали его заморозить. И вот тогда на сцене появился Жан-Поль Гайяр, сначала в качестве коммерческого директора Nespresso S.A., а затем CEO Nestlé Coffee Specialties S.A. (новое название Nespresso S.A.). Стратегия, которую он ввел в 1988–1989 годы, изменила направление работы и упрочила положение подразделения внутри Nestlé как растущего предприятия, приносящего прибыль.

Гайяр внес несколько изменений, но все его действия направлялись верой в то, что операции с кофе необходимо отделить от операций с аппаратом по его приготовлению. И так как в Nestlé не занимались производством бытового оборудования, он посчитал, что ему придется сконцентрироваться на кофе.

Что касается аппарата, он передал выпуск кофеварки Nespresso расположенному в Швейцарии оригинальному производителю оборудования, который впоследствии стал поставщиком для целого ряда тщательно отобранных фирм-изготовителей, таких как Krups, National, Turmix и Philips. В свою очередь эти компании продали кофеварку Nespresso таким престижным розничным торговцам, как Harrods, Galeries Lafayette и Bloomingdale's. Под руководством и контролем Nespresso задачей этих торговых домов было рекламировать, продвигать, показывать и в итоге продавать оборудование конечному потребителю. А в зону

ответственности партнеров по производству кофеварки, таких как Krups, National и Philips, входили обслуживание и ремонт аппаратов.

Что касается кофе, партнерство с Sobal было прекращено, и все операции сосредоточены в руках Nespresso S.A. (позднее Nestlé Coffee Specialties S.A.). Целевыми клиентами стали не офисы, а обычные потребители. Доставка контейнеров с кофе была организована через «клуб». Как только клиент покупал кофеварку, он становился членом Клуба Nespresso. Контейнеры заказывали по телефону или факсу прямо в клубе, и их доставляли клиенту на дом в течение суток. На сегодняшний день в клубе принимают 7000 заказов в день.

У компании честолюбивые планы на будущее. Среди них можно выделить создание двух новых продуктов с ориентацией на два новых потребительских сегмента рынка – небольшие офисы и молодые пользователи Интернета. В конце концов, задача состоит в том, чтобы на каждой кухне по всему миру использовали кофеварку Nespresso. (см. Пример 1-2 с описанием выбора стратегии Nestlé в категориях «кто», «что» и «как»).

Так же, как и в ситуации с компанией Edward Jones, в Nespresso сделали четкий и определенный выбор в отношении того, на какого потребителя ориентироваться, что продавать и как это делать. Бывает, что первоначальный выбор не приносит желаемых результатов. Тем не менее, в 1988–1989 годы Жан-Поль Гайяр оздоровил Nespresso и превратил ее в приносящее прибыль подразделение Nestlé.

К сожалению, ни одна позиция не останется уникальной навсегда

Edward Jones и Nespresso построили свой успех, сумев найти и использовать уникальные стратегические позиции в своих отраслях. Они не старались подражать стратегиям конкурентов. Также они не предпринимали попыток обойти конкурентов, став лучше в непосредственном соперничестве с ними. Эти компании создали для себя уникальные позиции, что позволило им играть по совершенно другим правилам. Конечно, никакая позиция не может полностью отличаться от всех остальных, но идея в том, чтобы создать настолько много различий, насколько возможно.

Бесспорно, успех является результатом *использования уникальной стратегической позиции*. К сожалению, никакая позиция не может

Пример 1-2

Стратегический выбор, сделанный Nespresso

Кто	Кто мои клиенты?	<ul style="list-style-type: none">• Избрать целью индивидуальных потребителей и семьи, а не рестораны и офисы.
Что	Что является продуктами и услугами, которые следует предложить?	<ul style="list-style-type: none">• Продавать кофе, а не кофеварки.• Подготовить розничных продавцов, чтобы они могли научить конечного потребителя пользоваться оборудованием.
Как	Как наилучшим образом доставить этот продукт выбранным клиентам?	<ul style="list-style-type: none">• Заключение субподрядный договор на производство кофеварки Nespresso с престижным производителем оборудования.• Сконцентрироваться на производстве высококачественных кофейных капсул.• Продавать кофеварку Nespresso в розницу через престижные торговые дома, такие как Harrods, Galeries Lafayette и Bloomingdale's.• Продавать капсулы с кофе напрямую через Клуб Nespresso.

навсегда остаться исключительной или притягательной. Фирма, которой повезло хотя бы в одном, станет объектом подражания со стороны агрессивных конкурентов. А может быть, что еще важнее, будет вытеснена еще более агрессивными соперниками – теми, кто занимается развитием новых рыночных стратегий.

Новые стратегические позиции появляются постоянно. Новая стратегическая позиция – это просто новое жизнеспособное сочетание кто/что/как. Это может быть новый потребительский сегмент (новый *кто*), новое предложение стоимости (новое *что*) или новый способ в распределении или производстве продукта (новое *как*). В конце концов, на рынке будут появляться игроки с новыми позициями, чтобы бросить вызов *status quo*, то есть фирмам, которым стало слишком комфортно в тех условиях, что когда-то были их уникальными позициями.

Этот цикл проявляется то в одной, то в другой отрасли. Компании с когда-то непререкаемым авторитетом, пришедшие к успеху в результате, как казалось, неуязвимых стратегий, обнаруживают, что их обошли сравнительно неизвестные конкуренты, которые строят свои атаки на создании и использовании новых стратегий в этой отрасли. Возвышение и падение Хегох в 1960–1990 годы служит простым, но весомым аргументом.

В 1960-е годы Хегох закрыла конкурентам доступ на рынок копировальной техники, применив выверенную и успешную стратегию. Осуществив сегментацию рынка по объему, в Хегох решили заняться корпоративным рынком воспроизведения, сконцентрировавшись на копировальных аппаратах, предназначенных для обработки больших объемов с высокой скоростью. Это сыграло свою роль в определении потребителей оборудования Хегох. Ими стали крупные корпорации, которые в свою очередь определили метод дистрибуции: собственное торговое представительство. Тогда же в Хегох решили, что предпочтительнее свои аппараты не продавать, а сдавать в аренду. Это был стратегический выбор, который неплохо работал в предшествующей борьбе с 3М.

Стратегия Хегох была ясной и точной. Был сделан решительный выбор, кто является целью (крупные корпорации), какие технические характеристики продукта следует подчеркнуть (высокая скорость воспроизведения) и как поставлять оборудование (собственное торговое представительство и долгосрочная аренда (лизинг)). Это не было легким выбором, и, несомненно, внутри Хегох велись дискуссии и были разногласия о том, правильны ли эти решения. Однако в конце концов трудный выбор был сделан. И для своего времени он был верным. Хегох процветала, потому что разработала стратегическую позицию, имеющую отличительные черты в своей отрасли и основанную на прекрасно определенной потребительской базе, прекрасно определенных продуктах и прекрасно определенной системе доставки этих продуктов потребителям. В 1960-е и в начале 1970-х годов у Хегох получение прибыли на собственный акционерный капитал (ROE) сохранялось в размере около 20% в год.

Стратегия Хегох оказалась настолько успешной, что несколько новых конкурентов, среди них IBM и Kodak, попытались внедриться на этот огромный рынок, по сути применяя те же или очень похожие методы. В основном, их стратегия состояла в том, чтобы захватить часть рынка, будучи в чем-то лучше, чем Хегох. Они могли предложить более качественную продукцию или обслуживание по более низким ценам. Например,

IBM пришла на рынок в 1970 году со своей первой моделью – IBM Copier 1, несомненно, предназначенной для сегментов со средними и большими объемами воспроизведения и реализовывалась на рынке торговыми представителями IBM на условиях аренды. Kodak пришла на рынок в 1975 году с копировально-множительным аппаратом Ektaprint 100, также нацеленным на часть рынка, которой требовались значительные объемы воспроизведения, и продававшимся как высококачественный, более дешевый аналог копировальных машин Хегех.

Ни одному из этих корпоративных гигантов не удалось серьезно вторгнуться в бизнес копировальной техники. В то время как существует множество возможных причин, объясняющих их неудачу, одной из них, вне всякого сомнения, была неспособность четко позиционироваться. Вместо этого они попытались оккупировать позицию Хегех. Принимая во внимание преимущества первопроходца в отрасли, которыми воспользовалась Хегех, следуя собственной стратегии, совсем не удивительно, что IBM и Kodak потерпели неудачу.

С другой стороны, Canon решила сыграть в эту игру иначе. Приняв в начале 1960-х годов решение о диверсификации производства с фотокамер на копировальную технику, в Canon решили сегментировать рынок по конечному пользователю, ориентируясь на предприятия малого и среднего бизнеса, но в то же время продолжая выпускать копировальные аппараты для индивидуальных потребителей. Тогда же в Canon решили, что предпочтительнее продавать свои аппараты через дилерскую сеть, а не сдавать в аренду. И пока в Хегех делали акцент на скоростных характеристиках своих машин, в Canon сделали выбор в пользу концентрации на качестве продукции и цене как дифференцирующих признаках. В завершение истории, тогда как попытки IBM и Kodak выйти на рынок копировальной техники провалились, Canon сопутствовал успех. Через двадцать лет после прихода на рынок Canon заявила о себе в качестве лидера, и не только на новой территории, на которую она заявила свои права вначале, но также и на участке, занятом Хегех.

И снова вернусь к тому, что есть множество причин, способствовавших успеху Canon. Однако заметьте, что точно так же, как и за 20 лет до этого Хегех, Canon создала собственную четко выраженную стратегическую позицию в отрасли. В то время как Хегех ориентировалась на крупные корпорации в качестве своих клиентов, Canon обратилась к небольшим компаниям и индивидуальным потребителям; пока в Хегех придавали особое значение скоростным характеристикам своего оборудования,

в Canon подчеркивали качество и цену; и тогда как Хегох использовала собственные торговые представительства для сдачи в аренду своих машин, Canon для продажи своей техники применила сеть дилеров. Вместо того, чтобы переиграть Хегох по ее правилам, Canon, в конечном счете, праздновала победу (как объясняется далее), создав собственную уникальную стратегию. (См. Пример 1-3).

Новые позиции появляются постоянно

Кампания, которую Canon запустила против Хегох, на самом деле вполне обычна. Повсюду вокруг, в любой отрасли, компании восходят к славе и богатству только для того, чтобы увидеть, как их когда-то великолепное положение становится чувствительной мишенью для атак, как только в игру вступают новые участники, имеющие за спиной только что созданные стратегические позиции. Взгляните на Пример 1-4.

Пример 1-3

Хегох против Canon: разные стратегии

Составляющая стратегии	Хегох	Canon
Продукт	Копировальные аппараты для простой бумаги	Начали с копировальных аппаратов для мелованной, затем перешли к технике для простой бумаги
Объем воспроизведения копировальных машин	Высокий	Низкий => высокий
Целевые клиенты	Крупные корпорации	Конечные пользователи
Метод продажи	Аренда	Продажа
Дистрибуция	Торговое представительство	Дилерская сеть
Дифференцирующие признаки	Скорость	Качество и цена

Все компании в колонке «Доминирующие конкуренты» достигли успеха за счет уникальных стратегических позиций, которые каждая из них создала в своей отрасли. Со временем их позиции копировались конкурентами, представленными в колонке «Традиционные конкуренты». И все эти компании – и доминирующие, и традиционные – борются за долю рынка. Но настоящими победителями на каждом из рынков являются те компании, которые идут в наступление, используя вновь созданные позиции в каждой отрасли – это «Новаторы стратегии». Пока признанные соперники бьются друг с другом за марку на одной и той же части рынка, новаторы стратегии вырываются вперед, прихватив с собой большие куски рынка. Причем часто бывает, что это *новый рынок*, который они сами помогли создать.

Компания Komatsu, например, увеличила свою долю рынка в производстве землеройного оборудования с 10 до 25% менее чем за пятнадцать лет. Canon шел от нулевой к 35%-ной доле рынка в бизнесе копировальной техники чуть более двадцати лет. *USA Today* стали выпускать в 1982 году, а к 1993-му она стала самой продаваемой газетой в стране с объемом продаж более 5 миллионов экземпляров в сутки. Компания Dell зародилась в общежитии колледжа в середине 1980-х для того, чтобы захватить более 10 процентов мирового рынка персональных компьютеров менее чем за десять лет. First Direct был открыт в 1989 году как первый специальный банк Великобритании, предлагавший обслуживание по телефону, а через семь лет там хвастались, что их услугами пользуются около 700 000 клиентов – подвиг, который деловая пресса охарактеризовала как «чудесное лечение» для застойной банковской отрасли Великобритании.³

Пример 1-4

Новые стратегические позиции подрывают устоявшиеся

Отрасль	Доминирующие конкуренты	Традиционные конкуренты	Новаторы стратегии
Авиакомпании	American Airlines	Delta Northwest United	Southwest Airlines
Аренда автомобилей	Hertz	AvisEuropcar National	Enterprise Rent-A-Car

Кофе	General Foods (Maxwell House)	Nestlé (Nescafe) Procter & Gamble (Folgers) Sara Lee (Douwe Egberts)	Starbucks
Землеройное оборудование	Caterpillar	International Harvester J.I. Case John Deere	Komatsu
Газеты	<i>Chicago Tribune</i> <i>New York Times</i> <i>Washington Post</i>	Другие региональные газеты	<i>USA Today</i>
Персональные компьютеры	IBM	Compaq Hewlett-Packard NEC Packard Bell Toshiba	Dell
Фотокопироваль- ные аппараты	Xerox	IBM Kodak Nikon	Canon
Ценные бумаги	Merrill Lynch	Dean Witter Paine Webber Smith Barney	Edward Jones
Сталь	U.S. Steel	Bethlehem Inland National	Nucor
ТВ-вещание	NBC	ABC CBS	CNN
Авиакомпании Великобритании	British Airways	British Midlands Другие европейские авиаинии Virgin Atlantic	easyJet
Банковское дело Великобритании	Natwest	Barclays Lloyds	First Direct
Страхование Великобритании	Norwich Union	Prudential Royal Sun Alliance	Direct Line

Starbucks Coffee вырос из сети, составлявшей 11 магазинов с объемом продаж в \$1,3 млн в 1987 году до 280 магазинов и объема продаж в \$163,5 млн всего лишь за пять лет (сегодня они хвастаются, что у них уже более 2000 магазинов). Direct Line начала работать в 1985 году и через десять лет стала одной из крупнейших в Великобритании компаний по страхованию автомобилей, с количеством застрахованных в 2,2 миллиона человек.

Все эти компании добились успеха не за счет того, что пытались обойти устоявшиеся фирмы в игре по их правилам, а за счет того, что нарушили правила этой игры, то есть создали для себя стратегические позиции, совершенно отличные от занятых признанными конкурентами. Общей составляющей во всех этих успешных атаках было стратегическое новаторство: создание новых, четко выраженных стратегических позиций.

Компании должны постоянно заниматься поиском новых позиций

Новые стратегические позиции, то есть новые сочетания кто/что/как, появляются постоянно. Изменение условий в отрасли, изменение потребностей и предпочтений потребителя, собственные и ответные шаги конкурентов и способности, развивающиеся в самой компании, дают начало новым возможностям и новым способам ведения игры. Если компания не будет постоянно подвергать сомнению принятые в ней нормы и стиль поведения, она никогда не поймет, что появились другие варианты выбора. Тут выскочат более проворные игроки и возьмут инициативу в свои руки.

Поэтому компания никогда не должна успокаиваться на том, что у нее есть. Продолжая бороться до конца на существующем направлении, она должна постоянно находиться в поиске, чтобы занять новые позиции. Так просто и очевидно, как это может прозвучать, это резко противоречит тому, как большинство компаний конкурируют в своих сферах деятельности. Большинство фирм принимает свою существующую позицию и установленные правила игры как данность и пускает всю энергию на улучшение каждого из них в той же самой старой игре. Обычно это происходит с помощью таких методов, как реструктуризация, реинжиниринг, контроль качества, ценовая политика и дифференциация. Немногие на самом деле пытаются понять, как стать отличными от остальных (см. Пример 1-5). Доказательством этого может служить тот факт,

что большинство компаний, которые, нарушая правила игры, участвуют в стратегическом новаторстве, являются игроками, занимающими на рынке небольшую нишу или впервые вступающими в него. Стратегического новатора довольно редко можно найти среди крупных, признанных игроков какой-то отрасли – факт, показывающий, как трудно рисковать определенностью ради неизвестности.

Подумайте, например, о том, как в Хегох ответили на вызов брошенный Canon. Первоначальная реакция состояла в полном игнорировании угрозы, исходившей от Canon. В конце концов, целью Canon был другой потребительский сегмент. Причем, нельзя не отметить, что этот сегмент представлял собой маленькую нишу на огромном рынке, и поэтому не особо интересовал Хегох. В своих записках в начале 1990-х годов Джон Сили Браун, вице-президент корпорации, признал, что Хегох медленно реагировала на эту ситуацию, потому что недооцени-

Пример 1-5

Стать лучше или стать другим

Играть лучше

- Сконцентрируйтесь на вашей существующей стратегической позиции.
- Постарайтесь улучшить эту стратегическую позицию.
- Для достижения этого применяйте такие методы, как реструктуризация, рефокусирование, реинжиниринг, программы улучшения качества, предоставление больших полномочий сотрудникам и т. п.

Играть по другим правилам

- Постарайтесь определить новые или неостребованные потребительские сегменты рынка, на которых следует сосредоточиться (новый кто).
- Постарайтесь определить новые потребности потребителей, которые на текущем этапе не удовлетворяются ни одним конкурентом (новое что).
- Постарайтесь определить новые способы производства, поставки, продажи или дистрибуции продукции или услуг (новая категория как).

**Для достижения успеха компания
должна быть способна делать и то и другое!**

вала потенциал этой только что созданной ниши: «Мы опоздали с осознанием возможностей рынка для копируемых аппаратов, предназначенных для малых и средних объемов воспроизведения, и конкуренты из Японии, вроде Сапон, начали проникать в наш сегмент».¹ Также важно признать, что если бы в Хегох приняли ответные шаги в отношении Сапон, постаравшись скопировать ее стратегию, то пострадала бы их собственная уникальная позиция. Например, как группа продавцов в Хегох восприняла бы, если бы там вдруг перешли к использованию дилерской сети? Тогда, по целому ряду причин, ответной реакции Хегох не последовало.

Что сделала Хегох? Сознывая силу своего положения, там постарались достичь роста двумя способами: (1) путем применения четкой стратегии на международной арене, в основном копируя на других географических рынках схему действий, эффективно работавшую в Соединенных Штатах; и (2), делая свою позицию еще более привлекательной, чтобы переманивать клиентов у конкурентов. В Хегох улучшили качество продукции, уменьшили расходы, добавили оборудованию новые характеристики и постарались донести свое превосходство до клиентов с помощью мощной рекламы. Между тем, Сапон действовала аналогично в отношении собственного уникального положения, распространяя его на международный рынок и стараясь сделать еще более притягательным, чтобы перетянуть к себе клиентов Хегох.

В обычных обстоятельствах стратегия Хегох должна была бы работать очень эффективно. Приняв решение не портить свою уникальную позицию подражанием Сапон, Хегох сконцентрировала усилия на улучшении своих преимуществ. Тем не менее, к сожалению для Хегох, небольшая и неинтересная ниша, которую Сапон избрала своей целью на рынке – а именно частные пользователи и предприятия малого и среднего бизнеса – просто взорвалась в 1970-е годы. В начале 1980-х она стала такой же крупной, как и корпоративный рынок.

Тогда же, приступив к выпуску высокоскоростных и высококачественных фотокопируемых аппаратов, Сапон начала ориентироваться на крупные корпорации и стала медленно «завоевывать» позицию, принадлежавшую Хегох. Например, когда в 1978 году Сапон выпустила модель NP8500, предназначенную для больших объемов копирования, было совершенно ясно, что она стремится на сегмент рынка, занятый моделью Хегох 9200. Кроме того, Сапон занималась расширением своих каналов дистрибуции, чтобы в их число входили не только дилеры, но и торговые представительства и независимые филиалы по продаже

оборудования. Таким образом, Сапон делала то, чем Хегох занимались с большой неохотой: а именно использованием двух разных стратегических позиций одновременно. Став свидетелем такого поворота событий, Хегох не могла больше позволить себе игнорировать стратегическую позицию Сапон.

В начале 1980-х в Хегох решили пойти путем Сапон. Компания представила новую продукцию, особенно в части оборудования для небольшого объема копирования, и перестроила структуру торговых операций, чтобы создать организации, специально предназначенные для работы с крупномасштабными клиентами и с предприятиями малого бизнеса. Кроме того, Хегох открыла магазины, в которых продавали в розницу небольшие копировальные аппараты (так же, как и другую продукцию). Компания снова сделала особый упор на уменьшение расходов, улучшение качества продукции, дополнение оборудования новыми техническими характеристиками и достижение лучшей координации и большей интеграции между филиалами.

Такая стратегия была равнозначна лобовой атаке на Сапон. Так как Сапон уже покусилась на стратегическую позицию Хегох, результатом атаки Хегох должно было стать создание ситуации, в которой оба конкурента одновременно занимали бы обе позиции: свою собственную и своего конкурента. В известном смысле их стратегии стали идентичными, что привело к тому, что потребителям стало крайне трудно выбирать между ними. В связи с тем, что оба конкурента с примерно похожей продукцией были нацелены на одних и тех же потребителей, единственный способ для любого из них приобрести какое-то преимущество был в том, чтобы попытаться стать *лучше* соперника. Главным образом за счет стратегий снижения издержек и дифференциации. Не стоит и говорить, что такой тип конкуренции разрушителен и ведет к падению цен. Как и ожидалось, чистая прибыль в 1980-х резко сократилась. Прибыль на собственный (акционерный) капитал в Хегох уменьшилась с 20% в начале 1970-х до 6–8% в середине 1980-х. Подобным образом, прибыль с продаж как Хегох, так и Сапон упала с приблизительно 6% в начале 1980-х до менее 3% к концу 1980-х.

Ответные шаги Хегох (и их неудачный результат) не стали сюрпризом. Во многих известных компаниях забывают о том, что успех им принесло принятое когда-то давно решение создать новую уникальную стратегическую позицию. Со временем они увязают в ней. Веря в то, что все возможные позиции уже заняты конкурентами, *они переносят свое*

внимание на защиту и улучшение существующей позиции. Мало внимания уделяется поиску или обнаружению новых стратегических позиций в отрасли. Однако это как раз то, что требуется – постоянный поиск новых источников преимущества и новых способов игры.

Это тот момент, который не ускользнул от внимания Хегох и Сапоп. К началу 1990-х обе компании занимались поиском способов оздоровления бизнеса копировального оборудования. Напряженное соперничество урезало прибыль Сапоп до минимальных 1,8% в 1992 году, тогда как в Хегох в том же году дефицит составил \$1 млрд. Кроме того, руководство обеих компаний преследовало страх, что может появиться какой-то еще неизвестный конкурент и нарушить то, что уже стало признанными правилами игры. Уж лучше быть первым, кто сумеет обнаружить новую позицию.

В Сапоп, конечно же, думают подобным образом. В соответствии с отчетом, опубликованным в журнале *Fortune* в начале 1998-го: «Сегодня в штаб-квартире Сапоп царит неуверенность и беспокойство. Всех терзает тревога, что Сапоп необходимо перейти к производству оборудования, относящегося к какой-то новой технологической категории. Страшит то, что некоторую часть выпускаемой сегодня продукции Сапоп вдруг может постичь участь электрической пишущей машинки». Далее тот же автор пишет: «В Сапоп приняли на вооружение двойную стратегию. Компания будет поддерживать прибыльность своего основного бизнеса путем издержек, повышения эффективности поставщиков и ускорения разработки продуктов. В то же время Сапоп необходимо перебираться в цифровой век. Для этого в компании планируют создавать союзы с фирмами, которые знают мир компьютеров и сетей лучше, чем Сапоп».⁵

В Сапоп заняты поиском новой стратегической позиции в бизнесе копировальной техники или даже в совершенно другом бизнесе. На данном этапе нельзя сказать, будет ли этот поиск успешным. Но ясно, что в Сапоп осознали, что одних попыток улучшить нынешнее положение недостаточно – компания должна найти и освоить новое. То же касается и Хегох.

В известных компаниях туго с новаторами

Из отрасли в отрасль ведущие компании становятся профессионалами, играя в игры по повышению эффективности, и они не испытывают серьезных трудностей, срывая планы конкурентов, играющих по тем же правилам. Однако создается впечатление, что чем лучше они играют в выбранную игру, тем труднее им придумать или играть во что-то иное, и тем легче они становятся жертвой какого-нибудь выскочки, который атакует их, изменив правила.

Так, у Хегох было немного проблем по защите своего положения на рынке от таких сильных конкурентов, как IBM и Kodak, но она проиграла Canon, малоизвестному производителю фотоаппаратуры из Японии. Caterpillar Tractor Co. достойно отвечала на вызовы со стороны хорошо известных конкурентов, таких как International Harvester, John Deere и J. I. Case, однако уступила значительную часть рынка еще одной сравнительно неизвестной японской компании – Komatsu. Телекомпания CBS смогла противостоять натиску ABC и NBC, тем не менее, ее обошла только что созданная CNN. В то время как Natwest Bank в Великобритании эффективно конкурировал со своими основными соперниками – Barclays и Lloyds, он фактически оказался беззащитным против тактики, примененной новичком в отрасли, банком First Direct. По-видимому, Hertz не составляет особого труда отбиваться от таких мощных конкурентов, как Avis и National, однако она несет потери на рынке от новичка – Enterprise. American Airlines в состоянии выстоять против сильных глобальных конкурентов: British Airways и United, но, кажется, не имеет сил, чтобы дать отпор Southwest Airlines.

Существует множество причин, почему известные компании испытывают трудности с тем, чтобы стать новаторами стратегии (см. Пример 1-6). По сравнению с компаниями, впервые вступающими в отрасль, или участниками, занимающими на рынке свои ниши, лидеры отягощены *структурной и культурной инерцией*, внутренней политикой, самодовольством, страхом каннибализации существующей продукции, страхом разрушить существующие компетенции, удовлетворенностью status quo и общим отсутствием побудительных мотивов, и поэтому не могут отказаться от определенного настоящего ради неясного будущего. К тому же, так как лидеров в отрасли меньше, чем потенциальных компаний, впервые туда вступающих, шансы на то, что новатор появится из категории лидеров, несомненно, невелики.

Пример 1-6

Препятствия на пути стратегических инноваций

- **Зачем менять или рисковать тем, что у меня есть?**
У меня уже есть признанная стратегическая позиция, которая помогает сохранить компанию прибыльной и растущей. Зачем искать что-то еще, особенно если новое стратегическое направление, которое я обнаружу, разрушит мою существующую позицию?
 - **Если менять, то на что?**
Даже если бы я хотел создать новую стратегическую позицию, я бы не знал, какой она должна быть. Мы все «ослеплены» своими прочно укоренившимися стереотипами и «священными коровами». Как научиться видеть то, что за ними?
 - **Принесут ли они успех?**
Даже если я увижу где-то там новую стратегическую позицию, как узнать, что она будет развиваться и принесет успех? Что, если я выберу и схвачусь за нее, а она окажется неудачной?
 - **Могу ли я справиться и с тем, и с другим?**
Даже если я выберу и схвачусь за новую стратегическую позицию, насколько я могу быть уверен в том, что мои работники (которые обладают особыми правами и интересами в сохранении существующего положения вещей) последуют за мной? Смогу ли я управлять двумя стратегическими позициями одновременно, или придется расстаться со старой ради новой? И если я смогу использовать обе позиции, как я смогу организовать их одновременное применение?
-

Кто не рискует, тот не выигрывает

Принимая во внимание все эти препятствия на пути новаторских идей, понятно, почему мы не видим большого числа стратегов-новаторов, появляющихся из известных в отрасли компаний. Однако мы не остались совсем без примеров. Рассмотрим два.

Kresge/Kmart. В 1959 году, когда Хэрри Каннингхэм стал президентом Kresge, компания (а основана она была в 1897 году) среди похожих американских сетей магазинов стандартных цен уступала только Woolworth. За несколько лет Каннингхэм превратил Kresge из розничного магазина с определенной шкалой цен в крупнейший в Соединенных

Штатах универмаг, торгующий товарами по сниженным ценам, который сегодня известен как Kmart. Решение о том, чтобы перейти к продаже товаров со скидкой, было особенно трудным, в связи с тем, как потом объяснил Каннингхэм, что «тогда к предоставлению скидок относились с большой опаской... Если бы я объявил о своих намерениях раньше времени, меня бы не назначили президентом... У меня была власть, но если вы не увлечете людей в своей организации, то потерпите фиаско. Мне пришлось убедить их, что они являются важной частью захватывающего предприятия».⁶ Переход к продаже товаров со скидкой пошел компании на пользу. К 1976 году объем продаж Kmart почти в два раза превосходил объем продаж Woolworth, и среди основных продавцов товаров в розницу впереди была только сеть универмагов Sears.

Schwab. В 1995 году у брокерской фирмы с низкой комиссией Schwab не могло быть и речи о продажах через Интернет. Три года спустя более половины суммарного объема сделок производится на Web-сайте Schwab, а около трети общих клиентских активов идет от активных вкладчиков, использующих сеть.⁷ Открывшийся как отдельное внутреннее предприятие, отдел электронных продаж Schwab быстро интегрировался в остальную организацию так, чтобы клиенты могли покупать ту же самую продукцию по тем же ценам, независимо от того, какой способ дистрибуции использовался (по телефону, в отделении компании или по Интернету). В Schwab начали с предложения клиентам двух разных концепций (чтобы избежать чрезмерной каннибализации), но быстро объединили их в одно целое в ответ на запросы клиентов.

Эти истории больше чем просто рассказы об успешных корпоративных поворотах или драматических улучшениях в существующем бизнесе, и они больше чем успешные внутренние предпринимательские решения или удачные попытки увеличить существующий портфель продукции за счет какого-то дополнительного вида бизнеса. Все это примеры *стратегического новаторства*, то есть фундаментальное переосмысление понятий (реконцептуализация) о том, как должен строиться бизнес, что в свою очередь ведет к совершенно *другим* способам и правилам игры в отрасли.

Чему мы можем научиться на опыте этих фирм? Это просто: стратегические инновации – привилегия не только маленьких компаний. Признанные конкуренты и лидеры отрасли тоже могут и должны этим заниматься. Имеющие преимущество по сравнению с вновь созданными

или впервые вступающими в отрасль компаниями, известные фирмы, имеющие преимущество перед вновь созданными или впервые вступающими в отрасль, сталкиваются с некоторыми серьезными препятствиями (упоминавшимися ранее). Но, в конце концов, известные компании не могут себе позволить не пытаться заниматься стратегическим новаторством. И если не они, то кто-то другой этим наверняка займется.

Тот факт, что несколько известных конкурентов смогли это сделать, должен дать надежду другим, кто тоже может захотеть попытаться. Рассмотрим, например, возрождение Intel в 1984–1985 годах. До этого Intel в первую очередь занималась производством динамической памяти со случайным доступом (DRAM). Intel представила DRAM на рынок в 1970 году, и эта продукция заменила запоминающие устройства на магнитном сердечнике в качестве стандартной технологии для хранения инструкций и данных в компьютерах. Компания Intel строила свое преуспевание в 1970–1980 годы на успехе этой продукции.

Однако в начале 1980-х дешевая японская продукция стала отбирать часть рынка у Intel. Производство ОЗУ превратилось в бизнес по производству товаров широкого потребления, и японские компании выигрывали войну цен. Используя свои навыки в широкомасштабном производстве высокоточной техники для достижения высокого уровня производительности, они переиграли Intel. После долгого и политически насыщенного процесса поиска, что же делать дальше, в Intel в 1984–1985 годах решили выйти из бизнеса по производству ОЗУ и сконцентрироваться на микропроцессорах. Поступив подобным образом, Intel превратилась из компании, производившей запоминающие устройства, в компанию по производству микропроцессоров. Решение было таким резким и болезненным, что один из руководителей высшего звена описал это следующим образом: «Это было, как если бы Ford отказалась от автомобилей».⁸

А сегодня Intel столкнулась с еще одним вызовом: возникновением нового рынка для дешевых микропроцессоров. Новый рынок состоит из потребительской электроники, такой как личные смарт-карты, телефоны с выходом в Интернет, карманные миникомпьютеры, цифровые фотоаппараты, продвинутые видеоплееры и другое оборудование, не связанное с выпуском персональных компьютеров. Эти новые продукты работают не на технически сложных и дорогих, а на дешевых микропроцессорах. Микросхемы Intel слишком дорогостоящи для этого рынка техники, и компания проигрывает его таким конкурентам, как LSI Logic и Silicon Graphics. Для Intel это серьезный вопрос: размер своего

собственного основного рынка (рынка персональных компьютеров) составляет \$160 млрд с ежегодным ростом в 15%. Сможет ли Intel продолжать концентрироваться на этом рынке и одновременно с этим разработать стратегию по созданию быстродействующих микросхем с низкой стоимостью для рынка, не связанного с выпуском персональных компьютеров. Сможет ли компания одновременно играть в обе игры? По предварительным подсчетам отгрузки оборудования, не связанного с персональными компьютерами, превысят отгрузки потребительского рынка ПК к 2002 году. Может ли Intel позволить себе проглядеть этот рынок?

Polaroid столкнулась с похожим вызовом. Цифровое изображение стало считаться основным новым стратегическим направлением в фотобизнесе, и в Polaroid должны были решить, как им воспользоваться. По словам CEO Гэри ДиКамильо: «Некоторые люди думают, что фотографирование отойдет на задний план, так как всё в нашей отрасли становится оцифрованным. Но я с этим не согласен. Думаю, что аналоговой фотосъемкой заниматься не прекратят, потому что она удовлетворяет многих пользователей, а предприятия, связанные с цифровым изображением, будут расти вокруг нее, создавая намного более крупный, быстрорастущий рынок. Для нас вызовом станет принятие решения о том, каким из этих рынков заниматься».⁹

Идея, которую должны усвоить ведущие участники рынка, это то, что стратегии не отлиты в бронзе. Компании нужно оставаться гибкой и готовой регулировать свою стратегию, если обратная связь с рынком имеет неблагоприятный характер. И что в равной степени важно, компании нужно непрерывно задаваться вопросом о текущем режиме деятельности и находиться в постоянном поиске новых стратегических решений.

Вечное сомнение в чьей-то признанной стратегической позиции служит двум жизненно важным целям. Во-первых, оно позволяет компании определить ослабление этой позиции на ранней стадии.¹⁰ Во-вторых, и это более важно, оно дает компании возможность активно исследовать появляющуюся вдали территорию, позволяя ей первой обнаружить новые и привлекательные стратегические позиции, ждущие своего использования. Если бы в Хегох продолжали подвергать сомнению существующую (выгодную) позицию, возможно, в компании смогли бы определить и использовать стратегическое направление, которое, в конце концов, освоила Canon. Кто знает?

Конечно, это не гарантирует успеха. Сомнение в каких-то известных стратегиях не приведет к нетронутым стратегическим месторождениям

автоматически. Но возможность – пусть даже и отдаленная – обнаружить что-то новое *никогда* не возникнет, если эти вопросы не задавать.

Резюме

1. Компания добьется успеха, если в ней разработают стратегию, которая позволит создать и освоить уникальную позицию в соответствующей отрасли (Edward Jones, Nespresso и Canon).
2. Ни одна позиция не остается уникальной навсегда. Настойчивые конкуренты не только копируют привлекательные позиции, они создают новые, которые могут представлять более серьезную угрозу. Со временем эти новые могут развиваться и стать вызовом для привлекательных позиций, доминирующих сегодня. (Вспомните о победе, которую одержала Komatsu над Caterpillar и Nucor над U.S. Steel.)
3. Так как ни одна позиция не остается уникальной навсегда, известные конкуренты должны непрерывно стараться находить новые стратегии в своем бизнесе. Если они не сделают этого, то это сделает кто-то другой. (Ситуация с Canon и Xerox.)
4. К сожалению, большинство известных конкурентов не очень хорошо ищут, не говоря о фактическом обнаружении таких новых позиций. И хотя историю их сегодняшнего успеха можно проследить, вернувшись к давно принятому решению создать для себя уникальную стратегию, ныне такие попытки отнимают у них не много энергии. Вместо этого они тратят большую часть своего времени, стараясь улучшить имеющуюся позицию.
5. Заключение: просто улучшения существующей позиции недостаточно. Компания, которая добилась успеха путем создания для себя уникальной стратегии двадцать или тридцать лет тому назад, должна, если она собирается быть успешной в будущем делать это снова и снова.

ЧАСТЬ I

Как создать уникальное стратегическое направление

Чтобы достичь успеха, компания должна создать и использовать особую уникальную стратегическую позицию в своей отрасли. По сути, это означает, что компания должна сделать три вещи.

1. Определить, какого рода деятельностью, по ее мнению, она занимается.
2. Решить, *кто* будут её целевые клиенты, *что* является продукцией и услугами, которые она им будет предлагать, и *как* ей удастся всего этого эффективно достичь.
3. Создать соответствующую организационную среду, которая будет поддерживать выбранный курс.

Первой составляющей превосходной стратегической позиции является четкий ответ на вопрос: «Чем мы занимаемся?». Хотя очень немногие компании в действительности задаются этим вопросом (не говоря уже о том, как на него ответить), мое исследование предполагает, что это единственный путь и самый важный шаг при разработке победоносной

стратегии. Почему? Потому что неясно – или наоборот четко – выраженное восприятие компанией своего рода деятельности обуславливает все, что она «видит» и «делает». Определение рода деятельности – это фильтр, через который проходит вся информация. Это как раз тот фильтр, который указывает руководителям, какие возможности упустить нельзя, а от каких следует отказаться, как от «неподходящих для нашего бизнеса». Тот род деятельности, которым компания, по ее мнению, занимается, обуславливает категорию тех, кого в ней рассматривают в качестве клиентов и конкурентов, и то, в чем она видит свое преимущество перед последними. Он также определяет то, что принято считать ключами к успеху в бизнесе, и, таким образом, окончательно устанавливает, по каким правилам компания будет играть, то есть планировать и приводить в исполнение свою стратегию. При важности роли, которую этот «фильтр» играет в разработке стратегии, единственно правильный подход состоит в том, чтобы руководители уделяли ему как можно больше внимания.

Вторая составляющая превосходной стратегической позиции находится там, где можно найти ответы на вопросы *кто?*, *что?* и *как?* На кого ориентироваться в качестве клиентов? Какую продукцию и услуги им следует предложить? Как это эффективно сделать?

Вопросы *кто?* и *что?* – стратегические по существу: ответы на них и будут определять правила игры, в которую компании предстоит играть. Их нужно решать только после тщательного рассмотрения лежащей в основании этой сферы деятельности экономики и имеющихся у компании компетенции. Не следует делать этого *ad hoc*^{*}.

Вопрос *как?* – тоже стратегический, по мнению большинства руководителей. Однако они не могут представить, что почти невозможно найти решение вопроса *как?*, не ответив сначала на вопросы *кто?* и *что?* Решение *как* влечет за собой ситуацию, когда надо сделать выбор из большого числа непростых вопросов. Среди них: как сформировать стоимостную цепочку, какую технологию производства взять на вооружение, что делать своими силами, а что отдать субподрядчикам, какой принять курс по особым функциональным направлениям деятельности (закупки, производство, маркетинг, бухгалтерский учет и т. п.), какой сделать внутреннюю структуру организации и т. д. И хотя эти решения, несомненно, важны, стратегия значит гораздо больше. Стратегия заключается в том, чтобы объединить все эти виды деятельности в систему, которая создает

* специально для данного случая (лат.).

требуемое соответствие между тем, что необходимо окружению (среде), и тем, что производит компания. Таким образом, это не только развитие индивидуальной стратегической деятельности, что важно, но также объединение видов этой деятельности в надежную систему.

Третья и последняя составляющая превосходной стратегической позиции заключается в развитии необходимых компетенций и соответствующей организационной среды (или контекста), которые будут поддерживать сделанный выбор. Под организационной средой я подразумеваю четыре основных вещи: культуру организации, системы мотивации, структуру и работников.

Это значит, чтобы создать превосходную стратегическую позицию, компания должна думать не только о рынках, продукции и потребителях. В ней должны решить, какие навыки развивать и какой организационный контекст создавать, чтобы облегчить выполнение своей стратегии. Но даже после решений по поводу компетенции или культуры, структуры и систем мотивации вопрос со стратегией все еще не решен. Так же, как и в случае с ответом на вопрос *как?*, действительная трудность заключается в том, чтобы разработать отдельные части, а затем соединить их вместе так, чтобы они поддерживали и дополняли друг друга, с одной стороны, а с другой стороны, коллективно поддерживали и стимулировали выбранную стратегию. Задача не только в том, чтобы создать соответствующие отдельные части системы, но и в том, чтобы соединить их таким образом, чтобы получилась прочная и надежная система.

В следующих шести главах содержится более подробное исследование этих вопросов: в Главе 2 рассматривается первая составляющая превосходной стратегической позиции – соответствующее определение бизнеса (рода деятельности). Глава 3 изучает вопросы *кто?* и *что?*, а Глава 4 исследует вопрос *как?* В следующих двух главах рассматривается третья составляющая превосходной стратегической позиции: в Главе 5 описаны способы, с помощью которых фирма может накапливать навыки и средства для поддержания своей деятельности, Глава 6 рассматривает методы, посредством которых фирма может выстроить организационный контекст для поддержания выбора, который ею сделан в последовательности *кто/что/как*. Глава 7 исследует процесс, в ходе которого принимаются все эти стратегические решения.

2

Решите, в каком вы бизнесе

Ситуация с железнодорожными компаниями сегодня далека от благоприятной... так как решили, что они относятся только к бизнесу, связанному с железными дорогами, а не к перевозкам вообще. Причина, вследствие которой они определили свою сферу деятельности неправильно, заключалась в том, что они ориентировались на перевозки по железной дороге, а не на транспортные перевозки как таковые; они были сориентированы на продукт, а не на потребителя.

Теодор Левитт. Маркетинговая миопия

Недавно я попробовал выполнить со своими студентами в Лондонской бизнес-школе следующее упражнение. Я попросил их разбиться на пары и побороться на руках в течение тридцати секунд. Победителем будет признан тот, кто сумеет большее количество раз согнуть руку соперника или соперницы в отведенное время. После недолгого первоначального замешательства они принялись за дело, и полминуты аудитория была наполнена смехом, пока студенты пытались друг друга перебороть.

В конце упражнения я прошелся по классу и задал каждому вопрос, сколько раз им удалось победить (достичь успеха). Большинство из них ответили, что два или три раза. Но одна пара сказала, что сто раз. Их слова встретили громким смехом, так как большинство студентов тут же спросили: «Как можно согнуть руку соперника сто раз за тридцать секунд?». Студенты предположили, что эта пара ошиблась. Но ошибки не было. Когда их спросили, как они это сделали, эти двое объяснили, что вместо того, чтобы бороться, они договорились подействовать друг другу и не оказывать сопротивления в каждой из попыток.

Эти студенты стали победителями, потому что они приняли и использовали стратегию сотрудничества, в то время как все остальные старались

обиться цели, соревнуясь друг с другом. Мораль здесь не в том, что отрудничество всегда помогает одержать верх над соперничеством. Смысл той игры и заключается в получении такого результата. Более того, вывод в том, что многие участники проглядели такое «очевидное» решение проблемы. Мысль о том, что они могли бы сотрудничать для достижения своей цели, даже ни разу не пришла им в голову.¹ Чем можно объяснить такой феномен? Что же так часто заставляет людей пройти мимо очевидного?

Управление ментальными моделями

То, что ограничивает мысль и не дает нам видеть очевидное, это наши ментальные модели того, как должен быть устроен мир. Ментальная модель – это не что иное, как мнение по любому вопросу, касается ли это нашей семьи, бизнеса или мира в целом. Таким образом, когда кто-то говорит: «Думаю, что все должны ходить в церковь по воскресеньям», этот человек просто выражает свою ментальную модель по этому вопросу, то есть, хорошо ли или плохо ходить в церковь. В литературе, посвященной бизнесу, можно встретить разные названия, обозначающие ментальную модель. Недавнее исследование одной только научной литературы установило восемьдесят одно подобное обозначение: среди них встречаются *управленческие фреймы, типы мышления, «священные коровы», мертвые зоны, парадигмы, допущения, шаблоны, когнитивные карты, управленческие линзы* и так далее (см. Пример 2-1), которые использовались для описания одного и того же явления.²

Как личности мы развиваем наши ментальные модели со временем, в первую очередь через образование и опыт. Подобным образом, в организациях формируются ментальные модели, проявляющиеся в их внутренней культуре, заведенном распорядке деятельности и неписанных правилах поведения. Бывает, что мы слышим заявления: «Вот так мы делаем бизнес в этой отрасли» или «Мы никогда не снижаем цену на нашу продукцию». Это не что иное, как ментальные модели, принятые в этой организации. Они также развиваются и формируются со временем, в первую очередь, с помощью внутренних программ обучения, непосредственного общения и накопления опыта.

Что представляет интерес в ментальных моделях, так это их способность формировать наше поведение. Это происходит потому, что они действуют как фильтры, через которые проходит вся поступающая

Пример 2-1

Синонимы понятия «ментальная модель»

- Управленческие представления
 - Защоренное восприятие
 - Познавательные карты
 - Схемы интерпретации
 - Подразумеваемые теории
 - Экраны
 - Фреймы
 - Шаблоны
 - Каузальные (причинные) карты
 - Основные каузальные убеждения
 - Промышленные рецепты
 - Фильтры восприятия
 - Системы убеждений
 - Стратегическая близорукость
 - Скрытое понимание
 - Мыслительные стержни
 - Мироззрение
 - Священные коровы
 - Управленческие линзы
 - Допущения
 - Мысленные картинки
 - Организующие рамки
 - Стратегические фреймы
 - Представляемая действительность
 - Общие перспективы
 - Господствующая логика
 - Мертвые зоны
 - Организационная схема
 - Туннельное видение
 - Организационные идеологии
-

информация. Все, что бы мы не видели или не слышали, проходит через эти фильтры. В связи с тем, что у всех разные фильтры, это обычное явление, когда два человека слышали или видели одно и то же, но, тем не менее, интерпретируют ситуацию по-разному. И так как эта интерпретация данных, влияет на поведение, люди будут вести себя по-разному, даже если у них «одинаковая» информация.

Во время упражнения с борьбой на руках я дал всем студентам одинаковые инструкции. Но слова *побороться на руках (армрестлинг), победитель и соперник* каждым были истолкованы по-разному на основании их индивидуальных ментальных моделей. Для большинства одно упоминание таких слов, как *победитель* и *соперник*, создает в воображении картины соревнования и борьбы. А поведение проистекает из этого «мысленного построения образов». Большинство пытается соревноваться, даже не задумываясь о стратегии сотрудничества в качестве возможного выбора.

Ментальные модели важны, потому что обуславливают поведение. Поведение каждого индивидуума обусловлено его образом мышления

окружающем мире.³ Манера поведения каждой организации складывается очень похоже на основании господствующей в ней ментальной модели (моделей).

Как ментальные модели обуславливают поведение

Ментальные модели могут быть чрезвычайно полезны, так как позволяют нам обрабатывать информацию и быстро принимать решения. Например, если вы свято верите, что защищать свое Отечество в случае нападения на него другого государства – ваша нравственная обязанность, и не будете тратить много времени, размышляя над вопросом «Должен ли защищать Родину?». Вам также не потребуется тщательно анализировать все это с точки зрения выгоды, чтобы решить, идти сражаться или нет. Вы просто пойдете, потому что твердо верите, что это правое дело. Вашим поведением в данном случае управляет ментальная модель, согласно которой «защита Родины является обязанностью каждого гражданина».

В ментальных моделях нет «правильного» или «неправильного». Никто не может утверждать, что его убеждения или ценности весомее ваших. Тем не менее, ментальные модели могут породить проблемы по двум причинам.

Ментальные модели позволяют нам думать «пассивно» или, возможно, вообще не думать. Именно это приводит к тому, что мы не замечаем очевидного. В качестве примера рассмотрим следующее упражнение. Считая от 1 до 100, сколько раз вам встретится число, в котором есть цифра 9? Пожалуйста, подумайте об этом полминуты, прежде чем продолжить чтение.

Когда я делаю это упражнение со студентами, больше 75% отвечают, что «десять раз». Когда я прошу назвать эти десять чисел, вызвавшийся отвечать начинает перечислять «9, 19, 29, 39 и так далее». С момента, когда вы сказали «и так далее», вы переключились с активного на пассивное мышление. Сработала «установка», «шаблон». А когда вы знаете ответ, зачем тратить время на его обдумывание? Это та самая разновидность пассивного мышления, которая мешает большинству людей «увидеть» еще девять возможных вариантов: 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98. Правильный ответ – девятнадцать раз. Он кажется таким очевидным, однако большинство не замечает его.

2. Вторая причина, почему сильные ментальные модели могут быть проблематичны, заключается в том, что у людей есть склонность отвергать новую информацию, противоречащую тому, в чем они уже полностью убеждены. Если у нас сложились очень устойчивые ментальные модели, мы стремимся услышать или увидеть то, что укрепляет нас в наших нынешних убеждениях и образе действий. Любая новая информация, которая не соответствует нашим убеждениям, обычно отбрасывается как неверная или не относящаяся к делу. В компаниях это убийца инноваций №1.

Таким образом, устойчивые ментальные модели заставляют нас мыслить пассивно и удерживают от принятия, или даже рассмотрения, новых идей.

Упражнение.

Я задумал английское слово из четырех букв. В нем нет первой буквы, но я знаю, что оно оканчивается на *_anу*. Вы можете придумать слово, которое подходит под это описание? Получив это задание, большинство людей очень быстро реагирует, отвечая «*manу*» – другими словами, не хватает буквы *m*. Но теперь подумайте вот о чем: здесь используется такой же принцип. Я задумал английское слово, в котором не хватает первой буквы, но заканчивается оно на *_enу*. Можете придумать слово теперь? Прошу вас подождать полминуты, прежде чем назвать его и продолжить чтение.

Большинство людей слово придумать не могут. Они перебирают весь алфавит, ставят по порядку букву за буквой в начале *_enу*, пытаюсь найти слово, которое всем им известно. Большинство терпят неудачу. Представьте их удивление, когда кто-нибудь выкрикивает правильный ответ: «*denу*». Практически все пропускают этот очевидный ответ, потому что ищут слова, которые произносятся так же, как «*manу*». Первый ответ упражнения повлиял на ход мыслей и заставил нас думать в очень ограниченном пространстве. А теперь подумайте вот о чем: *если достаточно одного слова, чтобы так повлиять на наше мышление, представьте, что могут сделать двадцать или тридцать лет работы в одной отрасли?*

Как избежать стереотипов мышления

Несмотря на то, что они так сильно влияют на наше поведение, большая часть индивидуальных и существующих в организациях ментальных моделей имеет *скрытый* характер. Они существуют и управляют нашим поведением, но мы не осознаем этого.

Действия какой-либо организации также обусловлены влиянием множества скрытых ментальных моделей, или «священных коров», как их часто называют. Когда бы я не попросил руководителей определить и перечислить «священных коров» в их виде деятельности, они обычно приводят длинный перечень, в котором все начинается с твердой уверенности в том, чего хотят клиенты, с переходом к тому, что необходимо для достижения успеха в бизнесе, и затем к тому, что можно или нельзя в нем делать. Оставаясь невидимыми, «священные коровы» управляют поведением такой компании, причем ее руководители даже не подозревают об их существовании. Чем успешнее компания развивается, тем глубже прячутся эти «священные коровы», пока не станут непреложными истинами, которым никогда не бросят вызов, не подвергнут сомнению и не оспорят.

Чтобы преодолеть отрицательные последствия влияния этих скрытых ментальных штампов, надо сделать их *видимыми*, то есть вытащить их на поверхность и поставить вопрос об их обоснованности и полезности. Это не обязательно означает, что от них придется отказаться. Вы можете сделать это и прийти к выводу, что в ваших моделях нет ничего неправильного. Важно их обозначить и подвергнуть сомнению для того, чтобы начать активно думать обо всех тех вещах, которые вы воспринимаете как сами собой разумеющиеся.

Задумайтесь вот над чем: если суть стратегического новаторства в том, чтобы обнаружить новых клиентов, новые виды продукции или новые приемы и правила игры, то как их обнаружить, если вы никогда не задаетесь вопросом, кто в действительности является вашими клиентами, в чем фактически состоит ценность вашего предложения этим клиентам, или даже являются ли оптимальными используемые вами способы производства, распределения и продаж? Способность задаться вопросом и поставить под сомнение именно то, что воспринимается нами как должное, и есть ключ к стратегическому новаторству.

К сожалению, и об этом я более подробно пишу в Главе 4, просто убедить организации в необходимости выработки такой позиции недостаточно. Чтобы по-настоящему задавать такие вопросы, компании нужно

инициировать процесс активного осмысления ситуации, а это делается с помощью создания *позитивного кризиса*.

Состояния позитивного кризиса можно достичь, сформулировав для себя новую амбициозную цель, то есть такую, которая заставит компанию функционировать не в обычном режиме, а на более высоком уровне ее возможностей. При условии, что вы сможете убедить организацию, что эта цель того стоит, сотрудники скоро поймут, что она настолько честолюбива, что ее нельзя достичь, продолжая лучше делать то же самое. Для ее достижения им придется думать и вести себя иначе. В действительности, именно это и произошло в 1960-е годы, когда президент Кеннеди поставил перед Америкой задачу высадить человека на Луну до конца десятилетия.

Кроме того, и это всем известно, в организациях то, что относится к категории срочного, часто вытесняет то, что относится к категории важного. Поэтому не достаточно убедить людей в том, что подвергать сомнению существующее положение вещей просто *важно*. Их нужно убедить в том, что это абсолютно *срочно*. Для обеспечения непрерывности постановки вопросов внутри организации, высшее руководство должно найти методы, чтобы сделать ее приоритетной. Создание позитивного кризиса – это один способ. Другой – побуждать высшее руководство вознаграждать за идеи, возникшие в результате того, что кто-то в организации поставил под сомнение *status quo*.

В Главе 6 я доказываю, что для того, чтобы получить в организации желаемое поведение, следует сначала создать соответствующий организационный контекст. Чтобы у сотрудников была мотивация постоянно подвергать сомнению «священных коров» организации, надо сначала создать среду, которая побуждает и способствует этому типу поведения. Например, задумайтесь о совете Эндрю Гроува из Intel.

Самыми полезными для вашей организации являются «кассандры», то есть люди, приносящие плохие вести. Не во всех организациях находятся сотрудники, которые могут поведать вам плохие новости, если вы представляете высшее руководство... Если хотите, чтобы до вас доводили неприятную информацию, и хотите создать среду, в которой это возможно и поощряется, вы не должны создавать атмосферу страха, каким-то образом наказывая или ставя в невыгодное положение людей, приносящих плохие вести. Если вы найдете правильный подход, и если в компании это также будет расцениваться положительно, те работники, кто находится в непосредственной близости с проблемой, то есть ближе всех к технологии, к ситуации с продажами

и заказчиками..., быстро доведут их до вас в руководстве. Структура обмена информацией в организации имеет тенденцию изолировать руководителя от информации с мест или из первых рук. Так что жизненно важно гарантировать, чтобы «кассандры» приносили плохие вести прямо вам. Отделы продаж особенно хороши в этой роли. Им первым достается от клиентов, и они первыми замечают, что теряют все больше заказов. Они нуждаются в доступе и канале по доставке плохих новостей высшему руководству, так чтобы оно могло обратно интегрировать их в общую стратегию.¹

Подвергать сомнению ментальные модели – способ избежать их ограничивающего эффекта. Возможны и другие тактики (см. Пример 2-2).

Аутсайдеры (представители внешней деловой среды, посторонние или незаинтересованные лица), чьи ментальные модели отличаются от преобладающих в организации, могут действовать как катализаторы, то есть помочь переосмыслить ее способ ведения бизнеса. Так, приход нового CEO (особенно из совершенно другой отрасли) может дать мощный толчок стратегическим иновациям. *Бенчмаркинг** относительно аутсайдеров (конкурентов или компаний, работающих в других отраслях) также может облегчить активный пересмотр существующих ментальных моделей и открыть другие возможности.

Другой полезный тактический ход заключается в развитии позиции, ставящей под сомнение существующее положение дел. Ее характерным признаком является постоянный вопрос «почему?». «Почему», например, «мы продаем нашу продукцию именно так?» Когда вопрос подкрепляется рядом примеров из организаций, продающих свою продукцию иным способом и при этом являются довольно преуспевающими, ответ на вопрос «почему?» может стать для компании мощным сигналом к пробуждению.

Чтобы избежать стереотипов, можно использовать и другие тактические приемы. Некоторые совершенно очевидны, хотя, тем не менее, эффективны: проведение экспериментов с новыми идеями, приведение фактов и примеров, которые противоречат «общепризнанной мудрости», мониторинг ведущих показателей деятельности компании и обратная связь с внешними участниками процесса (например, с клиентами и дистрибьюторами). Не подумайте, что мой список тактических приемов является исчерпывающим. Важно отметить, что, если не подвергать сомнению ментальные модели, если потребуется, «не отправлять священных коров на бойню», превосходные стратегии появляются крайне редко.

* benchmarking – сравнение с лучшими и равнение на них (англ.).

Пример 2-2

Некоторые тактические приемы преодоления ментальных моделей

- Обозначьте их и спросите себя, насколько они правильны.
 - Облегчите процесс постановки вопросов с помощью развития позитивного кризиса в организации.
 - Привлекайте аутсайдеров как катализаторов дискуссии.
 - Произведите замены в высшем руководстве.
 - Используйте все лучшее, что находится за пределами вашей отрасли.
 - Установите правило подвергать сомнению существующее положение дел.
 - Экспериментируйте с новыми идеями.
 - Приводите факты или примеры, которые противоречат «общепризнанной мудрости».
 - Отслеживайте основные показатели деятельности компании.
 - Ищите обратную связь с представителями внешней деловой среды (аутсайдерами): заказчиками, дистрибьюторами и т. п.
-

Определение бизнеса: самая большая ментальная модель любой организации

В компаниях существует множество ментальных моделей, или «священных коров», – тех положений, которые никто никогда не ставит под сомнение, и тех типов поведения, которые все принимают как должное. Но господствующей ментальной моделью любой компании является ее *представление о том, каким бизнесом она занимается*. Определение бизнеса, возможно, не очень четко сформулированное в компании в далеком прошлом, сегодня обуславливает ее взгляд на направление своей деятельности. Это, в свою очередь, устанавливает правила, по которым эта компания собирается играть в этом виде бизнеса, то есть определяет ее стратегию.

Чтобы по достоинству оценить данный вывод, рассмотрим следующие примеры. В 1989 году Денис Кэссиди стал председателем правления и CEO Boddington Group PLC*, вертикально интегрированной компа-

* PLC – public limited company – открытая акционерная компания с ограниченной ответственностью.

нии по производству пива, которой принадлежали пивоваренный завод, оптовые предприятия и крупная сеть пивных баров (пабов) по всей Великобритании. В следующие два года Кэссиди приступил к решению задачи по преобразованию компании в предприятие, специализирующееся на розничной торговле и гостиничном бизнесе. Для этого нужно было сначала прекратить производство пива. Несмотря на ожесточенное сопротивление со стороны правления компании, контролируемого семьей Боддингтон, Кэссиди продал пивоваренный завод. Затем он провел репрофилирование бизнеса путем приобретения гостиниц, ресторанов, клиник* и физкультурно-оздоровительных клубов, сохраняя сеть пивных клубов с оригинальным названием. Основанием для этих стратегических шагов стало убеждение Кэссиди в том, что «пивоварение больше не является основным видом деятельности компании», а профилирующим бизнесом следует считать розничную торговлю.

«Решение о прекращении производства пива было болезненным, особенно в связи с тем, что пивоварение было частью нашей жизни более 200 лет. Но из-за изменений в этом бизнесе мы поняли, что не сможем состязаться на равных с большими ребятами в пивном турнире. Чтобы начать новую игру, мы решили положиться на наш прекрасный опыт и великолепные навыки в розничной торговле, гостиничном бизнесе и ...в управлении недвижимостью».

По общим отзывам, стратегия Кэссиди в 1989–1994 годы создала огромную стоимость для акционеров.

Примерно в это же время другая британская компания, Blue Circle Industries PLC, – один из ведущих производителей цемента в мире, использовала при выборе стратегии очень похожую логику, что привело к ужасающим последствиям. В начале 1980-х, отойдя от своего основного бизнеса по производству цемента, Blue Circle репрофилировала деятельность, занявшись целым рядом других направлений: управление недвижимостью, кирпичное производство, использование отходов (переработка), минеральное сырье для промышленности, газовые плиты, сантехническое оборудование и газонокосилки. Что же стояло за этими непомерными усилиями по диверсификации? По словам одного из вышедших на пенсию высших руководителей компании:

* nursing home – частная клиника (англ.), в США – дом престарелых.

«Мы начали с верой в то, что наш бизнес – это не только цемент, но снабжение стройматериалами, одним из видов которых является цемент. Это убеждение привело нас к производству кирпичей, а вскоре вслед за этим к оборудованию для кухонь и котлам центрального отопления – в конце концов, именно вся эта продукция требуется при строительстве дома из наших кирпичей и цемента. Кульминацией этой стратегии стал переход к газонокосилкам, логически основанный на том, что газонокосилка необходима для сада, который находится рядом с домом, построенным из наших материалов».

Не стоит говорить, что эта стратегия Blue Circle успеха не принесла.

Несмотря на разные результаты, Boddington и Blue Circle служат иллюстрацией для того же простого, но весомого вывода: все, что компания делает, обусловлено представлением о том, каким именно является ее бизнес. Это определение бизнеса часто имеет скрытый, не выраженный характер, но, тем не менее, влияет и управляет поведением сотрудников. Следовательно, компания может принять решение, что же делать в бизнесе (то есть определить свою стратегию), только после того, как ясно поставила перед собой вопрос: «Какой бизнес наш?».

При формулировании стратегии решающим первым шагом является не только определение бизнеса, но и *пересмотр принятого определения и возможное его переопределение*, что в дальнейшем может натолкнуть на мысль об осуществлении компанией новых стратегических действий. Например, причина, по которой Boddington смогла «разглядеть» иной способ игры и другие правила, заключалась в том, что она перестала считать себя частью пивоваренного бизнеса и начала видеть свое место в розничной торговле. Так же и в Blue Circle могли «увидеть» иной способ игры и другие правила, потому что прекратили считать производство цемента своим бизнесом, и начали видеть место своей компании в производстве и снабжении строительными материалами.

Заметьте, я не пытаюсь доказать, что действия по изменению определения бизнеса сами по себе обязательно приведут к благоприятным результатам. Сам факт уничтожения огромной стоимости Blue Circle в результате принятия за основу формулировки о снабжении строительными материалами должен послужить предупреждением об опасности слишком громких и расплывчатых определений бизнеса. В действительности, именно такая практика привела тысячи американских корпораций к разрушительному перепрофилированию между 1960 и 1980 годами, и этим объясняется движение по его отмене в корпоративной Америке.⁵

Переопределение бизнеса не гарантирует, что вы найдете более эффективные способы конкуренции. Цель в том, чтобы представить иные ее способы. А пойдут ли на пользу компании эти *иные* направления или нет – совсем другая тема. Для компании важнее всего знать, что такие возможности есть.

Важность определения бизнеса соответствующим образом давно признана. Почти сорок лет назад профессор Тед Левитт из Гарвардской бизнес-школы написал имевшую заметное влияние статью «Маркетинговая миопия». Он доказал, что американские железнодорожные компании потеряли часть рынка, потому что неправильно определили свой бизнес. Посчитав, что их бизнес связан с железными дорогами, они не увидели угрозу, которую представляли такие конкуренты, как авиа- и автобусные компании. Левитт высказал предположение, что дела у железнодорожных компаний шли бы гораздо лучше, если бы они сочли, что их бизнесом являются транспортные перевозки.

Мой довод состоит в том, что Левитт, возможно, ошибался, советуя железнодорожным компаниям определить свой бизнес так, как он это сделал, то есть как транспортный бизнес. Однако в одном он был прав: любой компании необходимо тщательно обдумать и точно определить (в соответствии с критериями, перечисленными в этой главе) тот бизнес, которым, по ее мнению, она занимается.⁶

К сожалению, большинство известных компаний не приняли осознанного решения относительно того, каким видом деятельности они занимаются. Это означает, что на любой их шаг влияет определение, о котором они в значительной степени и не подозревают. Это также означает, что они упускают важный способ инновации в стратегии своего бизнеса – путем *пересмотра* его определения.

Замечательной иллюстрацией мощи, содержащейся в пересмотре определения бизнеса, стала четкая формулировка Хэла Розенблюта, президента и руководителя компании Rosenbluth Travel.⁷ Описывая, как ему удалось преобразовать компанию с оборотом в \$20 млн в 1978 году в глобальную туристическую компанию с оборотом в \$1,3 млрд в 1990 году, он говорит: «Наше главное преимущество состояло в том, чтобы понять, что вследствие изменений правил туризма и путешествий из-за дерегулирования, мы больше не были вовлечены в туристический бизнес в такой значительной степени, как в информационный»⁸. Это принципиально новое осознание того, каким бизнесом компания занимается, привело Розенблюта к решению произвести целый ряд действий (таких

как приобретение компьютеров и систем бронирования авиакомпаний, разработка собственной системы хранения данных, разработка баз данных клиентов), которые для постороннего наблюдателя должны были показаться, по крайней мере, «странными» для старомодного туристического бизнеса. Но для Розенблюта эти мероприятия представлялись совершенно логичными: если вы занимаетесь туристическим *информационным* бизнесом, то это именно то, что вам необходимо делать для достижения успеха. Розенблют утверждает, что в компании происходили похожие преобразования в 1892 году, когда его прадед проявил проницательность и по-другому посмотрел на бизнес. Он понял, что «не только предоставляет услуги путешественникам, продавая билеты желающим пересечь Атлантический океан. Он вовлечен в переселение целых семей (иммиграцию), содействуя целым кланам в их желании благополучно поселиться в Америке»⁹. Важность осознания того, каким бизнесом вы занимаетесь, не является чем-то новым; она существует столько же, сколько и сам бизнес.

Такое переопределение бизнеса находится в самом сердце стратегической инновации, и то, что многие из сегодняшних стратегов-новаторов начали свой революционный путь, изменив определение бизнеса, которым они занимались, поистине примечательно. Например, Говард Шульц, президент Starbucks, не считает, что они в кофейном бизнесе. По его убеждению, они в бизнесе создания опыта потребления, в котором кофе – лишь часть. Посещение любой из его кофеен включает в себя «романтику, театральность, общность – все, что связано с кофе»¹⁰. Если вы скорее в бизнесе «создания опыта», нежели в кофейном, вы будете вести себя совершенно иначе, чем ваши конкуренты из кофейного бизнеса.

Hewitt Associates, основанная в Чикаго консультационная фирма по подбору и работе с персоналом, – еще один пример успешного пересмотра определения бизнеса. Фирма совершила успешный переход от консультационных услуг, традиционно базирующихся на системе по выплате пособий и компенсаций к тому, чтобы стать основным поставщиком услуг по административному планированию в сфере пенсионного обеспечения и здравоохранения*, а также по предоставлению дополнительных услуг**. По словам CEO Дейла Гиффорда, стратегия фирмы основывается на идее, что Hewitt занимается бизнесом по «консультиро-

* Имеются в виду пособия, мед. страховки, составление планов по страхованию от болезней и пенсионному обеспечению.

** Outsourcing services – тренинги, семинары, консультации руководителей и персонала и т. п.

ванию и предоставлению услуг в области подбора и работе с персоналом. Мы разбираем и заново составляем для клиента планы по страхованию от болезней и пенсионному обеспечению. Это отличается от того, как и что мы думали о себе двадцать или тридцать лет назад. В 1970–1980-е годы мы были фирмой пособий и компенсаций. Теперь мы занимаемся бизнесом «человеческих отношений», помогая нашим клиентам стать более эффективными с помощью их сотрудников». Не трудно представить, как будет меняться стратегия Hewitt в соответствии с определением будущего бизнеса фирмы, которое дает Дейл Гиффорд: «В будущем мы станем для наших клиентов не субподрядчиком, а генеральным подрядчиком. Мы будем предлагать им всю систему решений, касающуюся человеческих ресурсов».

Такое переопределение бизнеса возможно лишь в случае, если в компании спрашивают себя «Каким именно бизнесом мы занимаемся?».

Процесс: как определить, а затем переопределить бизнес (и делать это снова и снова)

В этот момент важно понять, что нет правильного или неправильного способа определить бизнес. Нельзя знать заранее, станет ли какое-то определение выигрышным. Цель вопроса «Каким бизнесом я занимаюсь на самом деле?» состоит в том, чтобы сформулировать специальное определение, которое позволит предельно увеличить эффект воздействия уникальных возможностей и способностей фирмы относительно тех возможностей, которые есть у конкурентов. Ключ в том, чтобы найти определение, которое точно *соответствует* уникальным возможностям и способностям фирмы. Это то соответствие, которое дает вам конкурентное преимущество и показывает, удалось ли вам прийти к правильному определению своего бизнеса. Проще говоря, «правильным» определением бизнеса является то, которое подходит вашей фирме лучше, чем конкурентам. Таким образом, то, что является хорошим определением для вашей компании, может быть совершенно неподходящим для другой, и то, что является хорошим, обусловленным его характерными сильными качествами, может быть в равной степени неподходящим для вас. То, что делает определение «хорошим», видно со стороны.

Важно задать вопрос, понять смысл возможного переопределения, оценить, какие новые тактические ходы и средства для этого потребуются,

учесть, позволяют ли ваши основные умения и навыки эффективно выполнить все это и т. д. Итак, цель этого вопроса – запуск активного мыслительного процесса.

Существует три научных подхода к определению бизнеса. Традиционно компании определяли свой бизнес в *соответствии* с продукцией, которую они продавали. Так, Ford была в автомобильном бизнесе, Boeing выпускала самолеты, а на предприятиях Philip Morris производили сигареты. Такой способ определять бизнес подвергся жестким нападкам в начале 1960-х годов вслед за критической статьёй Левитта «Маркетинговая миопия». Левитт доказывал, что бизнес, определение которому дается в соответствии с продукцией, определен слишком узко. Он был поборником той идеи, что компании следует определять свой бизнес *в соответствии с потребительской функцией*, которую она пытается выполнить. Левитт придавал особую важность потребителям и поощрял компании устанавливать базовую функциональность их продукции. Задав вопрос «Какую пользу потребитель получает от нашей продукции?» и ответив на него, компания может установить свою истинную стоимость и таким образом определить свой бизнес. Другими словами, если бы вашей компанией был Ford, то вместо того, чтобы думать, что вы занимаетесь автомобильным бизнесом, вам следовало бы считать это транспортным делом или бизнесом семейных развлечений, или охарактеризовать его в соответствии с какой-нибудь еще функцией, которую выполняет ваша продукция.

Недавно появился третий подход, при котором компании поощряют определять свой бизнес согласно набору основных умений и навыков.¹¹ Например, в Sony, возможно, могли бы захотеть поспорить, что они занимаются продажей «помещающейся в карман» продукции (карманной), а в Apple, что их бизнес – это продажа «дружеского расположения к пользователю».

Ни один из этих трех подходов не является «правильным», у каждого есть свои достоинства и недостатки. Прекрасное определение для одной компании может быть ужасным для другой – все зависит от индивидуальных возможностей и способностей каждой и от того, какое определение позволяет компании использовать их лучше всего и, таким образом, получить преимущество перед своими конкурентами. Далеко ходить не надо, вот наглядный пример этой простой истины: сравните рекомендации Теда Левитта с данными об успешных немецких компаниях, приведенных в изданной в 1996 году книге Херманна Саймона «Незаметные победители». Левитт писал, что американские железнодорожные

Компании определили свой бизнес слишком узко. Они думали, что занимаются железнодорожным бизнесом, когда им нужно было понять, что на самом деле их бизнес транспортный. В результате, как он утверждал, железные дороги уступили часть рынка компаниям, которые занимались перевозками: на автобусах, самолетах, грузовым транспортом и т. п. Однако Саймон доказал, что причиной успеха небольших немецких компаний за последние сорок лет явилось именно то, что они определили сферу своей деятельности очень узко и впоследствии продолжали доминировать в соответствующих нишах по всему миру.¹²

Секрет стратегических инноваций не в том, чтобы выбрать какой-нибудь из этих трех подходов, скорее он заключается в изучении каждого из них, для того чтобы понять, какой из них лучше других подходит для вашей фирмы. Прорыв обычно наступает, когда компания противопоставляет «господствующий» способ в определении своего бизнеса (скажем, ориентированного на потребителя) новому подходу (скажем, ориентированному на продукцию). Это заставляет фирму взглянуть в лицо «новой» ситуации, ответы на которую пока не известны, и ничто не принимается на веру. Это неожиданное столкновение с новой реальностью заставляет отказаться от пассивного образа мыслей и начать думать активно.

Как это сделать

Интеллектуальные усилия, которые компании следует приложить для определения и переопределения своего бизнеса, состоят из четырех этапов:

1. Составьте список всех возможных определений бизнеса. (Например, список для BMW мог бы выглядеть подобным образом: мы занимаемся автомобильным бизнесом; бизнесом престижных автомобилей; транспортным бизнесом; бизнесом, питающим самолюбие; бизнесом, удовлетворяющим запросы яппи; водительским бизнесом; инжинирингом; глобальным бизнесом дорогих машин и т. п.). Сделайте список как можно более длинным и постарайтесь включить в него определения, которые сориентированы на продукцию, потребителя и компетенции. Для развития списка спросите мнение «аутсайдеров», не имеющих отношения к компании лиц, а это могут быть клиенты, дистрибьюторы или даже какой-нибудь прохожий на улице, который, возможно, слышал о вашей компании.

2. Оцените каждое определение по ряду критериев.¹³ Самыми уместными будут вот эти: Если я определяю мой бизнес как X, то кто мои клиенты, и что им нужно? Кто мои конкуренты? Могу ли я удовлетворить потребности этих клиентов каким-то особым способом (лучше) в сравнении с конкурентами? Способен ли я сохранить за собой конкурентное преимущество с таким определением? «Привлекательно» ли мое определение рынка (то есть возможен ли рост в будущем, существуют ли защитные барьеры и т. д.)? Какими в этом «бизнесе» будут ключевые факторы успеха? Могу ли я заниматься поставками? Как себя ведут конкуренты, и как на основании этого поведения можно понять, как они определили свой бизнес? Позволяет ли мне это определение удовлетворить свои личные цели в компании? Является ли то, что я определил в качестве своего бизнеса, тем, что о моем бизнесе думают клиенты? *Похожий ряд вопросов следует использовать для оценки каждого определения. Цель – сформулировать определение, которое дает вашей компании максимальный набор сил и средств по сравнению с конкурентами.*
3. Выберите одно определение. Наступает решающий этап. Выбор сделан, то есть вы столкнетесь с ситуацией, когда необходимо принять определенные решения. Это означает, что компания будет вкладывать деньги в производство определенной продукции или в развитие филиалов в определенных странах, а не во что-то еще где-то в других местах. Это также означает, что в предстоящем распределении бюджета кто-то из менеджеров будет «в проигрыше», а кто-то «в выигрыше». Последствия такого выбора причиняют неудобства, поэтому многие компании до конца тянут с решением этого вопроса. Однако ясное и четкое решение – это как раз то, что необходимо организации. Рассмотрим решение, принятое в начале 1970-х годов в компании Texas Instruments, по перепрофилированию своей сферы деятельности с «бизнеса полупроводников» на «бизнес бытовой электроники». Согласно статье, напечатанной в *Newsweek* в 1978 году, в компании решили «направить большую часть средств, предназначенных на развитие в течение нескольких ближайших лет, на потребительский бизнес, а не на производство микропроцессоров и памяти для компьютеров, как это сделали их конкуренты». Говорят, что Джей Фред Бьюси, в то время президент и CEO, сказал: «Мы забраковали производство полупроводников – это была цена за размещение наших ресурсов».¹⁴

И наконец задайте себе вопрос: «Если бы конкурент изменил определение бизнеса, какой бы в результате стала его стратегия? Какие бы последовали действия? Как подготовиться к такому повороту событий?».

Этот последний этап так же важен, как и три предыдущих. Всегда существует возможность, что конкурент изменит определение бизнеса прежде, чем это сделаете вы. Вы должны проявлять бдительность по отношению к конкурентам, переопределившим свой бизнес подходящим для них образом. Ответив на вопрос: «А что, если бы мой конкурент изменил определение бизнеса?», вы сможете понять, произошло это или нет (сделав вывод на основании действий конкурента), и затем быстро принять ответные меры. Осознав это на раннем этапе, можно более эффективно отреагировать на действия вышедших за рамки правил конкурентов.

Даже если никто из конкурентов не пересмотрит характеристики бизнеса, все равно важно понимать, как действуют и работают определения, которые есть у них сегодня. Этот анализ подскажет вам, что они считают для себя жизненно важным: потребителей, на которых ориентируются, продукцию, которой придают особое значение, капиталовложения, которые, по их убеждению, они должны сделать. Считайте, что он также поможет вам понять, какие потребители не станут их целью, какую продукцию они выпускать не будут, и во что они не будут вкладывать средства. Другими словами, этот анализ можно использовать для предсказания поведения ваших конкурентов. Вы могли бы использовать его для того, чтобы предугадать возможную реакцию какого-нибудь конкурента на специфический шаг, который вы собираетесь предпринять. Также вы можете использовать его для определения категории продукции или клиентов, от которых ваш конкурент, возможно, пожелает отказаться без особой борьбы. Тогда вы можете избрать этих потребителей и продукцию своей целью.

Эти четыре этапа представляют разновидность процесса, через который компания должна пройти, принимая решение, как ей определить сферу своей деятельности. Представьте себе, какой эффект это может иметь, если возвращаться к этим вопросам ежегодно или дважды в год. Особенно к вопросу: «Произошли ли какие-нибудь изменения, которые делают другое определение бизнеса более привлекательным для компании?». Источник стратегического новаторства можно найти тогда, когда

кто-нибудь выбрал и использует какое-то уже принятое определение и ведет себя соответствующим образом, и тут вы «обнаруживаете» новое определение, которое позволяет вам начать играть по другим правилам и заставить всех врасплох. Конечно, чтобы «обнаружить» это новое определение, его надо искать.

Проблема в том, что очень немногие компании в действительности точно решают, в каком они бизнесе, не говоря о том, чтобы начать думать, как изменить его определение. Тем не менее, решение этой проблемы является важнейшим элементом любой стратегии. Даже те немногие компании, которым это удастся, часто терпят неудачу, когда приходит время принять свое особенное решение, или, все же приняв его («это бизнес, которым я буду заниматься»), больше к нему не возвращаются. Они убеждены в том, что оно отлито в бронзе, и поэтому его больше никогда не ставят под сомнение.

Туроператор Pegasus

Опыт ведущей туристической компании (и туроператора) начала 1990-х годов является примером того, как попытки переопределить бизнес имеют место в реальной жизни. В интересах конфиденциальности буду называть эту британскую компанию туроператором Pegasus. Pegasus среди других видов путешествий и услуг предлагала туры на своих судах на острова в Эгейском море. Основными клиентами были туристы, желавшие посетить острова во время отпуска.

Pegasus была лидером рынка в этой конкурентной отрасли практически все тридцать пять лет своего существования. Но в начале 1990-х годов она стала терять свою долю рынка с пугающей скоростью, уступая ее двум конкурентам. Первым была известная итальянская компания, предлагавшая исключительно низкие цены, практически такие низкие, что руководители Pegasus не могли понять, каким образом там получали хоть какую-то прибыль. Вторым была недавно образованная фирма из Греции, которая сделала основой конкурентной борьбы принцип «больше и шикарнее». Она обещала клиентам не только посетить острова Эгейского моря, но и провезти их по всему Восточному Средиземноморью, включая Египет, Израиль и Кипр.

Pegasus наняла престижную консалтинговую компанию, чтобы получить рекомендации, как отреагировать на действия конкурентов. Консультанты посоветовали Pegasus закупить более крупные суда, чтобы

можно было предложить клиентам более солидный пакет, сопоставимый с предложениями второго конкурента. Тогда же консультанты посоветовали, как снизить операционные затраты; любое снижение затрат переходило бы на клиентов в виде более низких цен, что должно было дать Pegasus преимущество над итальянским соперником.

В Pegasus придерживались этой стратегии в течение четырех лет, но значительного увеличения доли рынка не произошло. В начале 1995 года в компании решили перейти к другой стратегии: сосредоточить внимание на клиентах, которые были заинтересованы в посещении островов в Греции, и сделать их времяпрепровождение настолько захватывающим, насколько возможно. Это решение привело руководителей компании к продаже крупных судов и замене их на меньшие, более современные модели; к проведению на борту развлекательных мероприятий, включая лекции опытных историков, рассказывающих о каждом острове, который собирались посетить; и к приготовлению блюд с характерными особенностями кухни каждого острова. Судя по финансовым результатам последних двух лет, эта стратегия оказалась успешной.

Какой ход мысли мог стать мотивирующим для перечисленных мероприятий? Во-первых, две другие компании конкурировали на основании определения бизнеса, отличного от принятого в Pegasus. Там действовали в соответствии с установкой: «Я устраиваю туры на греческие острова, и это мой бизнес». Такое понятие бизнеса привело компанию к принятию особенной стратегии, которая почти тридцать пять лет оказывалась очень успешной.

Появился итальянский конкурент, предлагавший посетить те же самые острова, но дешевле. В Pegasus узнали, что этот конкурент смог предложить такие низкие цены, потому что его суда перевозили с острова на остров не только туристов, но также продукты питания и строительные материалы. Прежде чем прийти на туристический рынок на островах Эгейского моря, этот конкурент занимался транспортными перевозками в Италии. Владелец компании смог представить потенциал использования судов для перевозки как грузов, так и туристов, потому что в его понимании *транспортные услуги* были его бизнесом. С этим определением в голове и судами (а также стратегией), готовыми к работе, он был хорошо оснащен для игры с перевозками. Не стоит и говорить, что эта стратегия также означала, что этот соперник не мог ни предложить такую же скорость передвижения своих судов, ни такое же большое количество поездок в день, как Pegasus. Однако в ходе всех своих рекламных кампаний

итальянский конкурент придавал особое значение низким ценам и избегал упоминания о своих относительных слабостях.

Успех еще одного нового конкурента (вновь созданной греческой компании) вырос из другого определения бизнеса. Эта компания занималась бизнесом, «предлагая туры по всему Восточному Средиземноморью», то есть иной опыт в более экзотических местах, чем Pegasus. Это определение привело фирму к покупке судов разных типов и к принятию стратегии, которая предназначалась для обслуживания людей, поехавших в отпуск и заинтересованных в таких турах.

Таким образом, хотя все три конкурента оказались в одном и том же бизнесе, фактически они действовали под влиянием разных определений. Обратите внимание, я не говорю, что одно определение лучше других: все три имеют право на существование. Вопрос в том, что нужно было делать Pegasus при наличии принятого в ней определения и того факта, что она теряла часть рынка?

Pegasus, конечно, могла принять решение об изменении своего определения бизнеса и взять на выбор одно из других. (На самом деле к этому сводился совет консультантов.) Тем не менее тот факт, что другие компании играют по определенным правилам и выигрывают, не означает, что каждому следует играть так же. Вот вопросы, которые руководителям Pegasus нужно было задать себе с самого начала: «В какую игру мы играем по-настоящему хорошо? Какие у нас есть особенно сильные качества, позволяющие получить преимущество перед конкурентами?». Задав себе эти вопросы, они поняли, что Pegasus занималась туристической деятельностью в Эгейском море так долго, что накопила огромные знания об островах, обычаях, об их истории и о том, как лучше всего перевозить людей с одного острова на другой (например, какие маршруты лучше всего использовать в зависимости от времени года).

Мысли в этом направлении привели руководителей Pegasus к заключению, что наступило время отказаться от старого способа соперничества с конкурентами ради нового: предоставления клиентам «уникального проведения отпуска». Быстрая и эффективная перевозка туристов с одного острова на другой была лишь одним элементом стратегии. В Pegasus могли предложить многое другое, чтобы расширить опыт проведения отпуска клиентов, например, знакомя их с историей островов или с местной кухней. Компании также было необходимо сообщить свое новое определение клиентам, говоря им: «Да, вы можете воспользоваться услугами компании X, что будет дешевле, или компании Y, у которой больший

выбор, а можете поехать с нами и погрузиться в историю и культуру этих мест, воспользовавшись преимуществами нашего тридцатипятилетнего опыта работы в качестве экскурсоводов по островам».

Это стало отправной точкой. Например, решение сосредоточиться на «опыте», а не на «поездке» привело Pegasus к ориентации на новую базу клиентов, к принятию совершенно иной маркетинговой кампании и найму совершенно других работников. Отдельные действия, предпринятые компанией, стали следствием переопределения бизнеса. Как только это определение приняли, сразу стало ясно, что нужно делать.

Предостережение. В Pegasus задались вопросом: «В какую игру мы играем по-настоящему хорошо?», а затем на этой игре сконцентрировались. Но существует опасность, связанная с этим типом мышления: оно обращено вовнутрь. Что произойдет, если правила игры изменятся так, что компании придется предлагать то, что больше не приводит к успеху? Что произойдет, если ее основные умения и навыки не отвечают требованиям или не относятся к конкурентоспособным реалиям рынка сегодня? Или завтра?

Что можно сделать, чтобы избежать опасности стать слишком поглощенным собой? Руководители могут постараться предсказать, какие изменения коснутся отрасли и соответственно разработать необходимые навыки и умения. Или руководители могут в настоящем создать в фирме ряд компетенций в надежде, что как бы ни сложилось будущее, компания будет подготовлена к конкуренции. Оба подхода требуют от организации признать важность обучения и расставить по местам структуры и процессы, которые делают такое обучение более легким (важность обучения и уменьшение его сложности подробно раскрываются в Главах 8 и 9). Конкуренция – это всегда игра без конца, и любое преимущество, которое есть у компании, в итоге будет потеряно, если она не использует каждую возможность научиться и применить новые стратегии.

Это не значит, что компания не должна стараться повышать существующий уровень своей компетенции. Очевидно, что именно этот тип мышления позволил Pegasus достичь успеха. Так что компании нужно извлекать максимум из того, что у нее есть сегодня, для игры на текущем этапе, и одновременно с этим обдумывать и разрабатывать новые стратегии для соперничества, которое развернется в будущем. Вопрос не в том, чтобы делать то или другое, а в том, что нужно делать и то, и другое. Это главная стратегическая проблема для любой компании, и мы вернемся к ней в Главе 9.

Стратегия Pegasus оказалась по-настоящему успешной. Она оздоровила компанию и вернула ей лидирующее положение. Но это не значит, что способ, каким туроператор Pegasus определил свое направление, обязательно «лучше» тех способов, какими две другие компании определили свои (если они действительно это сделали). Это также не означает, что одного этого определения достаточно, чтобы гарантировать Pegasus непрерывный успех. Скорее история Pegasus является хорошим примером основных выводов, сделанных в этой главе.

Резюме

1. То, что нам нужно делать в бизнесе (наша стратегия), обусловлено нашим представлением о том, какой это бизнес. Существенным элементом любой стратегии должно быть четкое и ясное определение бизнеса, которым компания занимается. Разработка этого определения должна стать отправной точкой любого заседания по планированию стратегии. Как только появляется специфическое определение, действия, которые необходимо предпринять, становятся очевидными.
2. Нет верного или неверного способа определить бизнес. Фокус в том, чтобы сформулировать определение, которое прекрасно подходит сугубо индивидуальным возможностям и способностям вашей компании. В результате это позволяет компании максимально увеличить эффект воздействия своих индивидуальных возможностей и способностей по сравнению с конкурентами и дает ей преимущество, требуемое, чтобы быть прибыльной.
3. Однажды принятое определение бизнеса нужно непрерывно подвергать сомнению. По мере изменения условий ведения бизнеса другое определение может стать более подходящим. Если компания не захочет поставить под сомнение действующую на данном этапе формулировку и изучить альтернативные варианты, эти потенциально более привлекательные определения никогда не будут обнаружены.
4. Самыми опасными конкурентами часто являются компании, которые действуют нетрадиционно, то есть те, кто нарушает правила игры. Что позволяет им «увидеть» способ соперничества, который отличается

от принятого известными конкурентами, так это другая точка отсчета, а именно другое определение бизнеса. Установление на раннем этапе «повой» линии поведения – это единственный способ конкуренции с неизвестными участниками. Чтобы это сделать, фирма должна быть начеку. Только правильно сформулировав для себя их определения бизнеса, вы сможете понять их независимое поведение, а также узнать на раннем этапе игры, что они играют не по правилам.

5. Определение бизнеса, хорошо работающее для одной фирмы, не обязательно будет работать для другой; не надо торопиться его копировать. Каждой фирме нужно принять определение, которое имеет смысл именно для нее – с учетом ее индивидуальных возможностей и способностей.

3

Решите, кто ваши клиенты и что им предложить

Клиент часто не прав. Мы не перевозим таких клиентов. Мы пишем и говорим им: «Летайте другими авиакомпаниями».

Херб Келлехер, CEO Southwest Airlines

Быть лучшим во всем – не грех.

Флорис Мальерс, бывший руководитель Unilever

В 1979 году Emerson Electric приобрела корпорацию Skil, ведущего производителя электроинструментов. Вскоре после этого в Skil приступили к реализации совершенно новой стратегии, главными составляющими которой были решения: (1) резко сократить ассортимент выпускаемой продукции и (2) убрать ее из крупных универмагов (типа Sears), направив усилия по ее продаже в специализированных отделах магазинов хозяйственных товаров. За короткий срок это решение привело к потерям в продажах, исчислявшимся миллионами долларов. Очень тяжело «терять» таких крупных клиентов, как Sears или Kmart, а тем более нелегко было убедить торговых агентов в разумности продаж более скромного ассортимента продукции (особенно когда компания Black & Decker, конкурент Skil, расширяла свой).

Однако после первоначального падения продажи быстро выросли, и через пять лет стало очевидно, что новая стратегия верна. Она была настолько успешной, что такие крупные магазины, как Sears и Kmart, которых с самого начала исключили из числа клиентов, стали обращаться в Skil с просьбами о покупке ее продукции. По словам Уильяма Л. Дейвиса, бывшего тогда президентом Skil: «Wal-Mart, Kmart, Home Depot, Builder's

Square – все обивали наши пороги, чтобы опробовать и купить продукцию Skil, но мы им отказали. Если бы мы пошли им навстречу, то теряли бы в нашем бизнесе по \$100 млн ежегодно».¹

Что же привело к такому удачному состоянию дел? Во-первых, выбор специализированных магазинов в качестве эксклюзивных дистрибьюторов помог компании создать образ продукции высшего качества: считается, что магазины по продаже хозяйственных товаров – это то место, где «профессионалы» должны покупать свои инструменты и приспособления. Так у продукции Skil сформировался профессиональный имидж. Во-вторых, эти магазины были настроены против того, чтобы конечный потребитель мог просто пройти по улице и купить продукцию Skil у их конкурентов. В результате они активно рекламировали и содействовали продажам продукции Skil в своих магазинах. Комбинация этих факторов оздоровила Skil, способствуя продвижению к устойчивому бизнесу.²

Этот пример наводит на простую мысль: выбор клиента и выбор продукции или услуг являются стратегически важными. К стратегической ответственности компании относится принятие решения, кто будет ее клиентом и какую продукцию она ему предложит. *Если у компании нет неограниченных ресурсов, она не может быть всем для каждого.* Лучшие в мире университеты понимают это: каждый год они отказываются принимать в качестве своих «клиентов» более 80% желающих «купить» их продукт. В этом смысле, они используют одну из прекраснейших возможностей, которой обладает любая организация – свое право стратегически отбирать клиентов.

Существенным элементом любой стратегии является тщательное рассмотрение двух следующих вопросов: *На кого ориентироваться как на клиентов? Что им нужно предложить?* К сожалению, очень немногие компании задают себе эти вопросы, обдумывая стратегию. Например, когда в последний раз ваша компания отказалась от клиента (особенно, если он был выгодным) из-за того, что вы решили, что он не был для вас «правильным»? Когда в последний раз вы открыли новый потребительский сектор рынка, который никто не заметил? Когда в последний раз ваша компания была первой, кто представил продукцию, которую все хотели купить?

Все это не происходит случайно. Компании, которые действительно открывают новые, неохваченные секторы рынка (The Body Shop, Southwest Airlines) или представляют действительно новую выигрышную продукцию, о которой еще никто, даже потребитель, и не думал (плейеры Sony,

электроцианино Yamaha), не просто «удачливы». Эти замечательные случаи происходят только с компаниями, которые подходят к вопросам *кто?* и *что?* в стратегическом ключе.

Компании необходимо подходить к этим вопросам стратегически, потому что ответы на них приведут к параметрам, на основании которых она будет строить свою деятельность. Эти ответы также устанавливают направления, в которых компания работать *не* будет. В конечном счете, они определяют, во что компания будет вкладывать деньги, а во что нет.

Но эти ответы не выбиты на камне. Наиболее вероятно, что совершенно новое в стратегии произойдет тогда, когда в компании будут подвергаться сомнению ответы на эти вопросы. Так же, как в компании никогда не должны быть благодушны в своих суждениях о бизнесе, которым она занимается (см. Главу 2), в ней никогда не должны быть удовлетворены собственной оценкой того, кого считать своими клиентами и что понимать под своей продукцией и услугами. Один из способов для компании открыть новые потребительские сегменты рынка и обнаружить новые идеи по выпуску продукции заключается в том, чтобы подвергать сомнению ответы на вопросы *кто?* и *что?* Следуя принципам превосходной стратегии, необходимо непрерывно ставить под сомнение ответы на эти вопросы и экспериментировать с новыми идеями, появляющимися в результате этого процесса.

Кто наш клиент?

В идеале компания хочет продать свою продукцию каждому – и чем больше, тем лучше! К сожалению, она не может продавать всем. Если бы это было не так, то каждая компания была бы глобальной и пыталась продать свои товары всем на свете.

Предполагая, что компания не располагает неограниченными средствами (деньги, управленческое время и т. п.), в ней должны решить, на каком направлении сосредоточить те ограниченные ресурсы, которые у нее имеются. Допускается, что всегда есть потенциально выгодные клиенты и новые возможности, которые надо искать. Потребность сосредоточиться только на некоторых, возможно, не назовешь очень удачной, но она необходима. Если компания не решается сделать четкий выбор, потому что ее клиенты просто слишком хороши, чтобы от них отказаться, или потому что она хочет оставаться «гибкой», сохраняя все

свои варианты выбора «открытыми», она будет следовать несфокусированной стратегии, ведущей к потере ценных ресурсов. В попытке завладеть всем компания, вероятно, останется с пустыми руками.

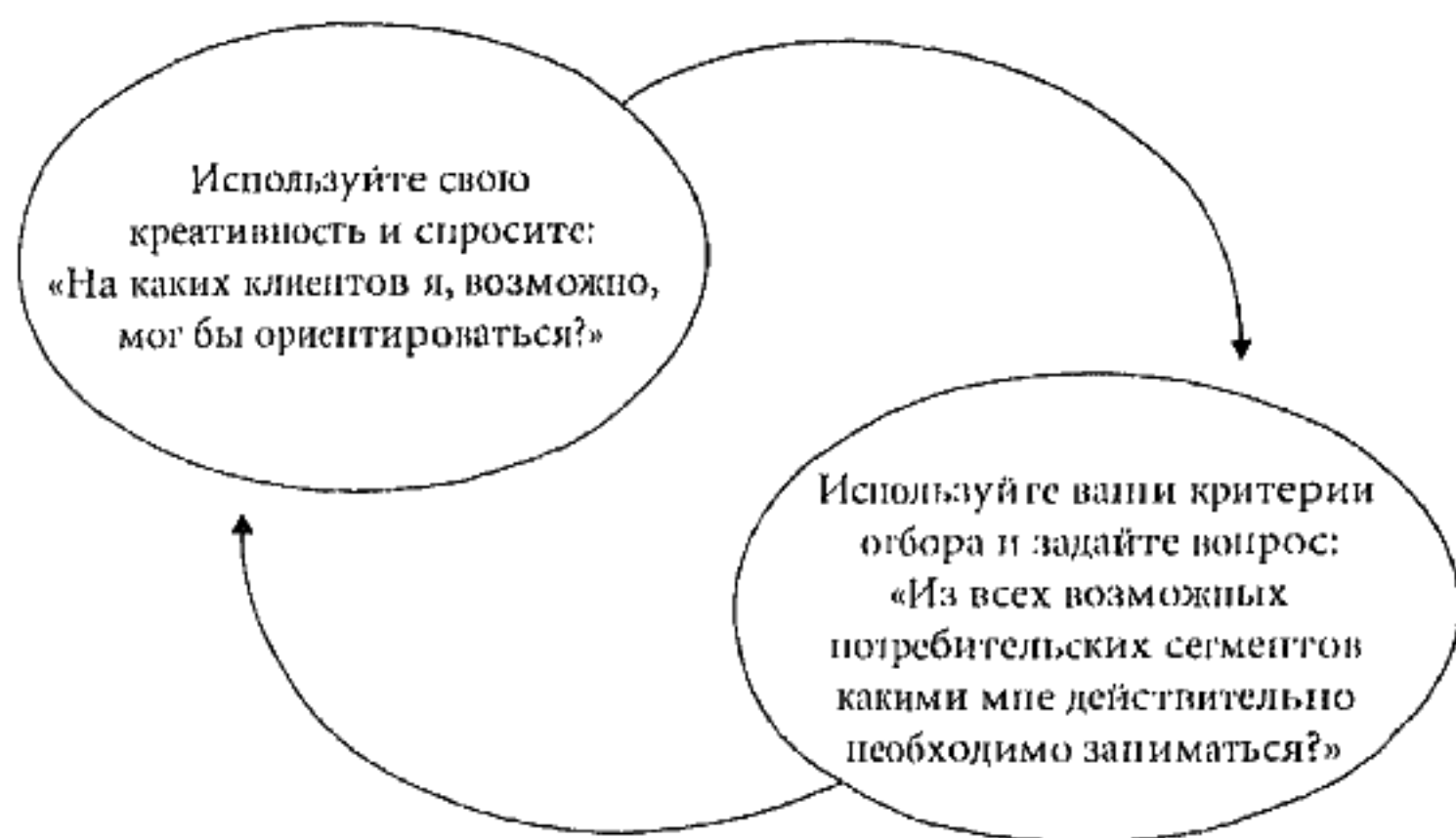
Я использую термин *клиент* во всех его разновидностях. Для некоторых компаний клиентами являются такие люди, как вы и я. Так, ИКЕА, торгующая мебелью и предметами домашнего обихода, продает их непосредственно и вам, и мне. Для других компаний клиентами являются корпорации – например, Intel продает свои процессоры Compaq, Dell, IBM и другим производителям компьютерной техники. А еще для каких-то компаний потребителями являются отдельные отрасли (или даже страны) – так, продукция Honeywell выпускается для автомобильной, нефтяной и аэрокосмической промышленности (не говоря о других). Но не имеет значения, кто ваш клиент, идея в том, что необходимо выбрать его стратегически.

Чтобы принять решение, на каких клиентах сосредоточить свое внимание, компании необходимо рассмотреть два вопроса (см. Пример 3-1):

1. Кого считать *потенциальными* клиентами, которым она могла бы продавать свою продукцию? Определить эту вселенную – творческий процесс. Здесь берет начало большинство достижений в стратегии. Однако легко задержаться и не получить возможный выигрыш из-за предвзятых мнений и стереотипов. Если вы не пожелаете поставить под сомнение имеющийся «пакет» ответов на вопрос, кто же в действительности ваш клиент?, есть шанс, что вы придете к тем же самым потребительским сегментам рынка, обслуживанием которых вы (и все ваши конкуренты) до сих пор занимались.
2. Кого выбрать целью среди этих потенциальных клиентов? Чтобы установить это, необходимо разработать ряд критериев для оценки всех возможных клиентов и затем решить, кто из них является «правильными» для вашей компании.

Процесс мышления, используемый для решения данных вопросов, не прямолинейный (и он не должен быть таковым). Можно начать с поиска ответа на первый вопрос, а затем перейти ко второму. Можно начать с разработки критериев, с помощью которых вы будете оценивать потенциальных клиентов, а затем использовать эти критерии для определения их наиболее привлекательной категории. Вы можете сделать это, задав

Пример 3-1. Решая, кто



вопрос: «Принимая во внимание эти критерии, кто может быть привлекательным клиентом для моей компании?». Однажды начавшись, этот процесс должен быть творческим и эффективным, причем каждая из двух его составляющих дополняет друг друга.

Определение возможных клиентов: мыслите творчески

Определение возможных клиентов, по сути, означает, что в фирме должны продумать, какой *географический регион* и *потребительские сегменты* обслуживать. Сначала география. На какой части земного шара вы сосредоточите внимание? Будете ли вы торговать только в Соединенных Штатах? Или, возможно, в Соединенных Штатах и на выбор в нескольких европейских странах? Или в США, Европе и Японии? Нужно сделать выбор. Далее подумайте о сегментах рынка. На каких конкретных группах клиентов вы сфокусируетесь? Только богатые? Или богатые и средний класс? Ваша цель – большие компании или маленькие? Те, кто занимается высокими технологиями, или нет? Солидные или растущие? И вновь придется выбирать.³

Например, брокерская фирма Edward Jones сделала очень четкий выбор, на каких клиентов ориентироваться. Фирма предпочитает работать с индивидуальными, а не с институциональными вкладчиками и стремится ориентироваться на частных лиц, проживающих в определенных «коммунах». На первых порах фирма нацеливалась на индивидуальных клиентов, проживавших в маленьких городках на Среднем Западе. И даже сейчас, когда фирма расширяет свой бизнес за счет больших городов, ее внимание все еще сосредоточено на отдельных районах, где присутствует «дух коммуны». Управляющий директор Джон Бахманн говорит прямо: «Меня не интересует Нью-Йорк. Мне интересен Гринвич. Я не заинтересован в Лондоне – как я могу объять необъятное? Меня интересуют Челси и Фулхэм...».

Похожим образом, в небольшом датском банке Lap & Spag сделали точный и ясный выбор относительно того, на каких клиентах сфокусироваться, учитывая при этом и целевую группу и географию. В 1989 году банк обратился к своим корпоративным клиентам (чьи депозиты составляли 25%) со специфической просьбой забрать деньги и открыть счета у его конкурентов. CEO Питер Шу объясняет: «Я просто написал письма всем нашим корпоративным клиентам и попросил их перевести свои счета в другие банки». Вместо этого в Lap & Spag решили в качестве целевой группы ориентироваться на высококвалифицированных работников (белых воротничков), хотя они составляли всего 20% работающего населения Дании. Естественно, это решение привело к резкому уменьшению принадлежавшей компании рыночной доли, но по прошествии года от новых клиентов, желающих открыть счета в Lap & Spag, уже не было отбоя. К 1991 году Lap & Spag оказался самым прибыльным банком в Дании. Сегодня он остается одним из самых преуспевающих, и его доля на рынке с момента переориентации на другую группу клиентов увеличилась в четыре раза. Банк несколько раз отвергал предложения заняться экспортом своей формулы успеха в другие скандинавские страны. Шу говорит, что банк «по крайней мере, в течение какого-то времени сконцентрируется на датском рынке и постарается избежать соблазна заняться деятельностью в других странах». Шу верит в то, что существует еще достаточно возможностей, которые надо использовать в Дании, и банку Lap & Spag пока нет необходимости изыскивать их в других странах.

Рассмотрим также ситуацию с расположенной в Чикаго группой консалтинговых компаний Hewitt Associates. По словам CEO Дейла Гиффорда:

«Четыре года назад мы обнаружили, что на долю 400 наших клиентов (из 3000) приходилось примерно 60% от общего числа наших операций и даже существенно бóльшая доля полученной нами прибыли. Тогда мы решили уделить этой категории успешных клиентов гораздо больше внимания. Значительная часть наших дополнительных инвестиций направляется этим клиентам, так что мы теперь лучше понимаем, что им действительно нужно, и уделяем им больше времени, развивая еще более крепкие партнерские отношения. Что же касается остальных клиентов, мы все еще продолжаем обслуживать большинство из них, но не тратим на них ни дополнительного времени, ни ресурсов. Мы не пытаемся навязать им новые дополнительные услуги. В результате эта категория менее важных клиентов совершенно не увеличивается, а целевая группа приносит сейчас 80% доходов и стремительно растет. Это вариант жесткой дисциплины, особенно в сфере предоставления дополнительных услуг, где очень много возможностей, но мы не можем гнаться за всеми. Необходимо быть избирательным».

Определение потенциальных клиентов требует творческого подхода. Любую потребительскую базу можно поделить на почти бесконечное число сегментов в зависимости от того, насколько открыто и творчески компания подходит к выполнению задачи. Стоит подумать о сегментации в целях «ресегментирования» уже сложившейся потребительской базы, чтобы обнаружить новые сегменты, о которых пока еще никто не задумывался. Тогда компания может целенаправленно стремиться к выполнению своих обязательств, чтобы обслуживать эти потребительские секторы лучше, чем ее конкуренты.

Примером такого творческого ресегментирования рынка может служить когда-то малоизвестная Enterprise Rent-A-Car. Сегодня Enterprise является крупнейшей фирмой по прокату автомобилей в Соединенных Штатах. Она достигла такого положения, воспользовавшись стратегией, в которой внимание было сосредоточено не на традиционном потребительском секторе рынка (людях, которые берут машины напрокат в аэропортах), а на клиентах, которые арендуют автомобили в любом месте (где бы они им ни понадобились). В итоге Enterprise разместила 2400 офисов в непосредственной близости (15 минутах езды) от мест проживания 70% американского населения, и предоставляет автомобиль клиенту непосредственно возле его дома без увеличения цены.

Другим примером творческого сегментирования можно считать Dell. Продавая свою продукцию на рынке домашних персональных компьютеров, компания *не* хотела привлекать в качестве своих клиентов тех покупателей, которые делали это впервые, так как обычно им требуется

техническая поддержка и сервис, а и то, и другое дорого. Вместо этого компания выбрала своей целью людей с опытом, которым требовалось минимальное обслуживание, и кто был склонен использовать помощь специалистов в компьютерных отделах по месту своей работы. Как Dell удалось привлечь этот тип клиента? Очень просто: установив цены на более простое оборудование выше, чем основные конкуренты, например Gateway, а цены на более совершенные компьютеры ниже, чем в Gateway. Таким образом, те, кто покупал в первый раз и хотел купить модели попроще, отдавали предпочтение более дешевой продукции Gateway, а пользователи с опытом, которые покупали более технически продвинутые машины, приходили за оборудованием Dell, потому что оно было дешевле, чем у Gateway.

Творческое сегментирование существующей потребительской базы относится к тем видам деятельности, о которых все много говорят, но очень немногим компаниям хватает смелости с ним экспериментировать. Тем не менее, многочисленные примеры наводят на мысль, что самые быстрорастущие компании в любой отрасли деятельности – те, кто «натывается» на неосвоенные сегменты. Оглядываясь назад, легко распознать быстрорастущий потребительский сектор. К сожалению, к этому времени конкуренты тоже будут знать о нем и ринутся на его захват. Если у вас есть желание первым заметить новый сектор, придется отказаться от предвзятых мнений о том, кто же является вашим клиентом, и поэкспериментировать с новыми сегментами.

Как компания может творчески подойти к определению потенциальных клиентов? Один способ – поставить под сомнение существующие ментальные модели, касающиеся вопроса, кто является клиентом. Для этого необходимо не концентрироваться только на продукции или услугах, которые вы продаете, а установить функциональность продукции. Нужно задать вопрос: «Какие *потребности* клиента удовлетворяет наша продукция?», а потом подумать о потребителях, которых вы сейчас не обслуживаете, но имеющих схожие запросы.⁵

Другой способ мыслить более творчески на этом этапе – это начать использовать иные «точки отсчета». Часто представление компании о том, что существуют какие-то потенциальные клиенты, жестко ограничено текущим ассортиментом продукции. Многие думают примерно так: «Мы производим продукцию ABC. Кто бы мог здесь стать заказчиком именно этой нашей продукции?». Вы можете начать думать в этом направлении, но есть и другие пути. Например, после разработки критериев отбора

правильных клиентов, можно использовать их для идентификации всех людей или компаний, которых вы хотите включить в число своих клиентов. Тогда спросите себя: «Согласно нашим критериям, клиент XYZ является как раз тем типом клиента, который нам нужен. Что нам сделать, чтобы привлечь его?» (эта мысль затрагивается в Примере 3-1).

Аналогично решение о том, *кто* является вашим клиентом, не может быть принято независимо от решения, *что* вы продаете. Как уже упоминалось, мыслительный процесс, заключающийся в ответах на вопросы *кто?* и *что?*, не является и не должен быть прямолинейным. Иногда нужно рассуждать примерно так: «Я решил ориентироваться на XYZ в качестве клиентов. Теперь нужно узнать, что хотят XYZ, чтобы я мог им это предложить». В другой раз можно подумать вот так: «Я решил предложить на рынке продукцию (или услуги) ABC. Кто здесь будет подходящим потребителем этой продукции?». Стратегическое новаторство имеет место тогда, когда вы можете переключиться с одного образа мышления на другой. Именно эта способность к перемене курса позволяет избежать предвзятых мнений о вашем клиенте, продукции или услуге, высвобождая силы для активного и творческого мышления.

Определяя критерии отбора: в первую очередь будьте собой

Такое творческое ресегментирование рынка является материалом стратегического новаторства, и мы вернемся к нему в Главе 8. Но сначала следует рассмотреть, какие критерии использовать при решении, правильный или неправильный это клиент для компании.

Одним из видов продукции Honeywell являются системы управления и контроля центрального отопления и кондиционирования гостиниц. В идеале в компании хотели бы, чтобы каждая гостиница в мире покупала их системы управления. Однако Honeywell не может себе позволить предлагать свою продукцию каждой и всякой гостинице в мире. Число продавцов ограничено, и они ограничены бюджетом и временем. Поэтому Honeywell необходимо решить, какие гостиницы их специалистам по продажам следует посетить, а какие нет. Как компания может определить, какие гостиницы заслуживают, чтобы тратить на них время и усилия?

Большинство компаний не имеет четкого набора критериев для выбора своих клиентов. Но даже те немногие, у кого он есть, стремятся использовать те критерии, которые описывают внутренние характеристики

клиента. Например, они предпочитают клиентов, которые приносят прибыль, вовремя платят, растут, придерживаются деловой этики, хотят платить цену выше номинала, лояльны, относятся к крупному бизнесу, имеют хорошую репутацию и т. д. Возникает вопрос: «А кто не хочет, чтобы у него были такие клиенты?». Представьте, что вы и ваши конкуренты – все вместе хотите заполучить этих желанных клиентов; и как долго, по вашему мнению, они останутся в этой категории? Они наверняка начнут играть с вами против ваших конкурентов, а это в итоге приведет к снижению ваших цен.

Тогда ясно, что процесс принятия решения, подходит ли клиент вашей компании, включает в себя учет не только внутренних характеристик клиента. Вы должны также оценить собственную уникальную систему активов и возможностей и решить, учитывая эти особенные компетенции, можете ли вы сделать больше для выбранного вами клиента, чем конкуренты. В итоге «хорошим» клиентом является тот, кто ценит то, что может предложить только ваша компания. Если клиент ценит то, что вы предлагаете, и если никто из конкурентов не может сделать такое же хорошее предложение, то этот клиент будет лояльным, желающим платить сверх номинала, вовремя и т. д.

Так как у разных компаний разные ключевые компетенции, то клиент, который может быть хорош для одной компании, не обязательно будет таковым для другой. В этом смысле процесс определения «хорошего» клиента очень похож на определение того, каким бизнесом вы занимаетесь, что уже обсуждалось в Главе 2, – то есть не существует правильного или неправильного способа определения хорошего клиента. В общем цель этого вопроса в том, чтобы найти специфическую формулировку (узкую или широкую), которая позволит *максимально увеличить эффект воздействия ваших возможностей и способностей по сравнению с конкурентами*. Суть в том, чтобы найти клиента, чьи потребности соответствуют вашим индивидуальным возможностям и способностям. Это именно то соответствие, которое дает вам преимущество перед конкурентами, и именно оно определяет, станет ли выбранный клиент выгодным. То есть правильный способ определения хорошего клиента заключается в том, чтобы найти формулировку, которая подходит вам лучше, чем вашим конкурентам. Вот почему так важно творчески подходить к процессу деления потребительской базы на сегменты.

Тогда, принимая во внимание все, что мы только что обсудили, какие гостиницы должна избрать своей целью Honeywell? Если бы нам довелось

спросить в Honeywell, что они считают уникальной способностью компании, скорее всего нам бы указали на их технологическое ноу-хау, которое приложимо к высококачественным системам управления и контроля. В Honeywell могли бы гордо заявить: «Если наши системы контроля достаточно хороши для космического корабля (а это так), они также должны быть достаточно хороши и для вашей гостиницы!». Теперь встает вопрос: «Какие гостиницы по-настоящему оценят оборудование, представляющее собой высококачественные системы управления центральным отоплением, которые позволят поддерживать комфортную и постоянную температуру в номерах?». Наиболее вероятным ответом будут гостиницы, которые считают предложение такого рода комфорта для своих клиентов главным элементом своего сервиса, то есть пятизвездочные отели. Следовательно, Honeywell нужно начать продавать продукцию гостиницам этого типа. Если у компании будет в наличии больше средств, то ее целью могли бы стать и отели из категории четырех и трех звезд.

Воспользуйтесь критериями отбора: избегайте обычных ошибок

Составив список критериев отбора клиентов, вы должны решить, как им воспользоваться (см. Пример 3-2). В первую очередь следует оценить существующую потребительскую базу и разделить клиентов на тех, которые вам подходят, и которые нет. Затем, по возможности, прекратить продавать или, по крайней мере, ориентировать свои продажи на наименее выгодных клиентов. Если вследствие этого они решат уйти, тем лучше. Кроме того, вы, возможно, захотите более настойчиво заняться теми клиентами, которых отнесли в разряд «правильных». Во-вторых, следует использовать критерии для установления потенциальных клиентов, которые соответствуют определению вашей компании и относятся к категории «правильных». Эти клиенты могут впоследствии стать объектом концентрации усилий компании в маркетинге и продажах.

А что делать, если потребитель, на которого вы не были сориентированы, самостоятельно выходит на вашу компанию? Следует ли торговать с этим заказчиком? Ответ в данном случае: «Это зависит от...». Если клиент удовлетворяет критериям отбора, то нет никаких препятствий работе с ним. Здесь важно то, что вы не «расходуete» ограниченные ресурсы компании на клиента, так как вы не занимались им в процессе стратегического отбора.

клиента. Например, они предпочитают клиентов, которые приносят прибыль, вовремя платят, растут, придерживаются деловой этики, хотят платить цену выше номинала, лояльны, относятся к крупному бизнесу, имеют хорошую репутацию и т. д. Возникает вопрос: «А кто не хочет, чтобы у него были такие клиенты?». Представьте, что вы и ваши конкуренты - все вместе хотите заполучить этих желанных клиентов; и как долго, по вашему мнению, они останутся в этой категории? Они наверняка начнут играть с вами против ваших конкурентов, а это в итоге приведет к снижению ваших цен.

Тогда ясно, что процесс принятия решения, подходит ли клиент вашей компании, включает в себя учет не только внутренних характеристик клиента. Вы должны также оценить собственную уникальную систему активов и возможностей и решить, учитывая эти особенные компетенции, можете ли вы сделать больше для выбранного вами клиента, чем конкуренты. В итоге «хорошим» клиентом является тот, кто ценит то, что может предложить только ваша компания. Если клиент ценит то, что вы предлагаете, и если никто из конкурентов не может сделать такое же хорошее предложение, то этот клиент будет лояльным, желающим платить сверх номинала, вовремя и т. д.

Так как у разных компаний разные ключевые компетенции, то клиент, который может быть хорош для одной компании, не обязательно будет таковым для другой. В этом смысле процесс определения «хорошего» клиента очень похож на определение того, каким бизнесом вы занимаетесь, что уже обсуждалось в Главе 2, — то есть не существует правильного и ни неправильного способа определения хорошего клиента. В общем цель нового вопроса в том, чтобы найти специфическую формулировку (узкую или широкую), которая позволит *максимально увеличить эффект воздействия ваших возможностей и способностей по сравнению с конкурентами*. Суть в том, чтобы найти клиента, чьи потребности соответствуют вашим индивидуальным возможностям и способностям.

Это именно то соответствие, которое дает вам преимущество перед конкурентами, и именно оно определяет, станет ли выбранный клиент выгодным. То есть правильный способ определения хорошего клиента заключается в том, чтобы найти формулировку, которая подходит вам лучше, чем вашим конкурентам. Вот почему так важно творчески подходить к процессу деления потребительской базы на сегменты.

Тогда, принимая во внимание все, что мы только что обсудили, какие возможности должна избрать своей целью Honeywell? Если бы нам довелось

спросить в Honeywell, что они считают уникальной способностью компании, скорее всего нам бы указали на их технологическое ноу-хау, которое приложимо к высококачественным системам управления и контроля. В Honeywell могли бы гордо заявить: «Если наши системы контроля достаточно хороши для космического корабля (а это так), они также должны быть достаточно хороши и для вашей гостиницы!». Теперь встает вопрос: «Какие гостиницы по-настоящему оценят оборудование, представляющее собой высококачественные системы управления центральным отоплением, которые позволят поддерживать комфортную и постоянную температуру в номерах?». Наиболее вероятным ответом будут гостиницы, которые считают предложение такого рода комфорта для своих клиентов главным элементом своего сервиса, то есть пятизвездочные отели. Следовательно, Honeywell нужно начать продавать продукцию гостиницам этого типа. Если у компании будет в наличии больше средств, то ее целью могли бы стать и отели из категории четырех и трех звезд.

Воспользуйтесь критериями отбора: избегайте обычных ошибок

Составив список критериев отбора клиентов, вы должны решить, как им воспользоваться (см. Пример 3-2). В первую очередь следует оценить существующую потребительскую базу и разделить клиентов на тех, которые вам подходят, и которые нет. Затем, по возможности, прекратить продавать или, по крайней мере, ориентировать свои продажи на наименее выгодных клиентов. Если вследствие этого они решат уйти, тем лучше. Кроме того, вы, возможно, захотите более настойчиво заняться теми клиентами, которых отнесли в разряд «правильных». Во-вторых, следует использовать критерии для установления потенциальных клиентов, которые соответствуют определению вашей компании и относятся к категории «правильных». Эти клиенты могут впоследствии стать объектом концентрации усилий компании в маркетинге и продажах.

А что делать, если потребитель, на которого вы не были сориентированы, самостоятельно выходит на вашу компанию? Следует ли торговать с этим заказчиком? Ответ в данном случае: «Это зависит от...». Если клиент удовлетворяет критериям отбора, то нет никаких препятствий работе с ним. Здесь важно то, что вы не «расходуете» ограниченные ресурсы компании на клиента, так как вы не занимались им в процессе стратегического отбора.

избрать своей целью молодежь Франции, а не Германии, то инвестиции будут размещать во Франции за счет денег, предназначенных для Германии. Излишне говорить, что это решение не будет встречено как добрая весть ни самим немецким филиалом компании, ни его менеджерами. Подобным образом, если в компании решают ориентироваться на богатую молодежь (в своей стране) в противоположность богатым старикам, продукция или услуги, в которые она будет вкладывать средства, обязательно будут другими. В результате в процессе подготовки и составления бюджета кто-то из менеджеров «проиграет», а кто-то «выиграет».

Такие ситуации представляют собой плодородную почву для политических игр и долгих споров, которые обречены навсегда остаться незавершенными. Обычно они приводят к компромиссу, который не имеет отношения ни к базовой экономике, ни к критериям, которые компания выработала для отбора подходящих клиентов. Компромиссные решения принимаются на основании властных и политических полномочий внутри организации. Еще хуже – перешительность, выражающаяся в утверждениях вроде «нам нужно больше информации, чтобы принять решение по этому вопросу». Потребуется сильное лидерство, чтобы подняться над сварой и принять решение.

Замечательный пример того, как это происходит на практике, представляет собой ситуация с корпорацией ABC (название условное), многонациональной компанией-мультимиллиардером, занимающейся срочной доставкой документов и посылок. В ходе обсуждения бюджета 1995 года, на котором присутствовали руководители из всех стран, где фирма занималась бизнесом, менеджер из Японии попросил направить в его филиал \$100 млн. Его довод сводился к тому, что компании принадлежала крохотная доля японского рынка, рост которого составлял более 45% в год. Го есть с правильными инвестициями компания смогла бы извлечь в Японии намного большую прибыль.

Судя по одобрительным кивкам участников, казалось, что остальных руководителей впечатлила логика этого аргумента. И это было так, пока контрпредложением не выступил вице-президент отделения, расположенного в Европе, куда он и предложил вкладывать деньги вместо Японии. Он доказывал: хотя европейский рынок рос со скоростью только 6% в год, компания занимала доминирующее положение в Европе, которое следовало защищать. «Европа – это жизненно важный для нас регион. Именно уда мы должны инвестировать средства, если хотим оставаться доминирующим игроком».

Перед нами классическая ситуация сложного выбора. Оба довода звучат рационально и логично. Оба заслуживают тщательной оценки. Но, как ни болезненно это может быть, придется сделать тот или иной выбор. Да, в идеале компания предпочла бы инвестировать в оба рынка. Да, в идеале ей следует сохранить своих европейских потребителей без потери такой привлекательной возможности в Японии. К сожалению, у компании нет финансовых средств для поддержки обоих вариантов. Следовательно, необходим выбор. Поскольку так случилось (и руководители повсюду сразу признают правильность этого выхода), глава компании потребовал проведения дополнительного анализа. Через месяц было решено распределить деньги поровну (50/50). Прекрасный компромисс, предназначенный для того, чтобы всех осчастливить, но приведший к быстрой частичной потере обоих рынков, вследствие чего не был использован потенциал ни одного из них.

Желание сохранить все варианты открытыми (в действительности неспособность сделать выбор) ведет к катастрофе. Например, в начале 1980-х компания Intel была вынуждена выбирать между традиционной технологией по выпуску микросхем CISC и совершенно новой технологией RISC. По словам Эндрю Гроува, CEO и президента корпорации Intel:

«Все в отрасли думали, что конфигурация RISC совершит революцию в конструкции микропроцессоров. Половина сотрудников нашей компании тоже думала так, но другая половина была с ними не согласна. Так что мы решили подстраховаться. «Можем ли мы позволить себе не использовать обе возможности?». Как только кто-нибудь задает этот вопрос, спрячьтесь куда-нибудь, потому что всегда следует ответ: «Конечно, нет». Следовательно, вы стремитесь использовать оба варианта, что означает, что вы преследуете правильную цель, имея в наличии половину средств, потому что другая половина работает в неправильном направлении. Так что вы практически гарантируете, что ни один из вариантов работать не будет. Именно этим мы и занимались в течение длительного периода: стремились использовать и технологию RISC, и другую технологию. В конце концов, мы проснулись, закрыли проект RISC и направили все усилия на развитие стандартного проекта конфигурации Intel. Мы сумели вырваться, но еще полгода колебаний и перестраховок могли бы стоить нам полной потери позиции на рынке».⁶

Ловушка 4: неспособность дать четкий ответ на вопрос, кто является хорошим клиентом, причем не в силу политических причин,

а потому что решение не определено ясно. Часто приходится делать уступки. Например, клиент X может соответствовать одному критерию (приносить прибыль), но не удовлетворять другому (быть этичным). В подобных ситуациях (которые возникают очень часто) компания будет принимать решение в соответствии со значимостью, которую в ней придают каждому из критериев. Тем не менее, определять значимость критериев непросто, и отдельные руководители могут приписывать каждому из них разный вес. Хотя это является отражением истинной разницы мнений, а не политическим маневрированием, все равно результатом будут споры, нерешительность и требование дополнительной информации. И вновь для спасения ситуации потребуются сильное лидерство.

Распределение ответственности за принятие решения: начните с руководства

Решение о том, на каких потребителей следует ориентироваться компании, должно приниматься наверху. Разумеется, должен учитываться вклад каждого члена организации (или, по крайней мере, неоднородной по составу группы людей). Поток информации и идей от низшего к высшему уровню организации следует сделать как можно более простым, так, чтобы «новой идее не приходилось по два года пробиваться сквозь череду бесконечных кабинетов нудных, непонимающих управленцев». ⁷ И, конечно, сотрудникам необходимо предоставлять больше свободы для экспериментирования не только с той группой потребителей, на которую вы решили ориентироваться. Но окончательное решение, на какую группу потребителей ориентироваться, а на кого нет, должен принимать CEO. Может оказаться, что руководитель принял неверное решение, но не может быть оправдания неспособности принять вообще хоть какое-то решение.

Кажется, что это просто, но этому необходимо придавать особое значение. Сегодня можно часто услышать, что люди, непосредственно работающие с клиентами, лучше знают, как они меняются и какие возможности могут появиться на рынке. Логично, что в нынешней обстановке, где скорость и быстрота имеют первостепенное значение, люди, работающие «на переднем крае», должны получить важную роль в принятии решения о том, на какого потребителя ориентироваться и какую продукцию продавать.

Это опасный совет. Еще более опасный вариант выходить с предложением, что персоналу, работающему «на переднем крае», следует брать на себя функцию по выбору новых целевых групп клиентов или перераспределению инвестиций в новые виды продукции или районы сбыта, просто позволяя «возникать» новым выигрышным стратегиям. Рассмотрим пример, как появляются такие стратегии.

Продавец приезжает непосредственно к заказчику. Нельзя сказать, что товар превосходит и у него нет недостатков, поэтому вместе они работают над его модификациями. Продавец возвращается к себе в компанию и добивается того, чтобы эти изменения учитывались. После еще двух или трех циклов они, в конце концов, получают то, что нужно. Появляется новый продукт, который в итоге открывает новый рынок сбыта. Компания меняет свою стратегию.

Так и происходят стратегические провалы. Инициативы, подобные этим, могут означать следующее. Либо высшее руководство не сделало эти параметры достоянием гласности, либо оно не смогло определить, какие параметры должны быть на первом месте, не говоря о том, чтобы сообщить их своим работникам. В результате люди, работающие на периферии, берут на себя эти решения, а это яркий пример отсутствия руководства, что может привести к путанице или к еще худшей ситуации. Рассмотрим, например, споры в Intel относительно выбора между технологиями CISC и RISC, описанные Эндрю Гроувом:

«В 1980-е технический менеджер среднего звена разработал в Intel микросхему i860 RISC и смог убедить нескольких руководителей более высокого ранга в ее коммерческом потенциале. Менеджеры, занятые в проекте i860, провели ряд успешных маркетинговых действий, и у высшего руководства практически не осталось выбора, как принять i860 в качестве нового стратегического продукта. Через некоторое время коммерческий успех пошел на убыль из-за конкуренции с другими микросхемами RISC, имевшимися на рынке в избытке. Но большое количество средств, выделенных в Intel на развитие, стало уходить на работу по созданию архитектуры процессора RISC, и образовалось два лагеря с разными взглядами на будущее технологий RISC и CISC. После длительных споров высшее руководство решило в 1991 году вновь отдать предпочтение усилиям по развитию архитектуры x86 – CISC и постепенно уменьшить объем работ по RISC. Хотя некоторые действия могут оказаться полезными, существует потенциальная опасность, связанная с такими действиями стратегического характера менеджеров среднего звена, которые расходятся с официальной стратегией. Технический и первоначаль-

ный коммерческий успех микросхемы i860 RISC как незапланированного, требующего отдельных усилий процессора, привел к созданию стратегической дилеммы для высшего руководства Intel и очень серьезным, в итоге разделившим взгляды внутри организации, трениям».⁹

Никто не отрицает, что каждый работник в организации (не только продавцы) может способствовать созданию высококлассной стратегии. На самом деле, имея в виду то, что мы знаем о ментальных моделях, ясно, что созданию стратегии идет на пользу вклад из многих источников. Также никто не отрицает, что поскольку продавцы по-настоящему находятся ближе к покупателям, у них есть очень ценная рабочая функция по предупреждению руководителей о меняющихся потребностях или новых возможностях. Но это не значит, что принятие решения о том, на кого ориентироваться в качестве клиента или что предложить в качестве продукции, доступно всем. Нет, то, о чем идет речь, можно суммировать следующим образом:

1. Любого сотрудника организации следует активно поощрять вносить свой вклад, будь то идеи или мнение, в то, какую стратегию должна принять компания.
2. Движение информации, идущей в фирму от сотрудников, работающих на переднем крае, должно быть упрощено для того, чтобы те, кто находится в руководстве, знали, как работает стратегия, и могли быстро пересмотреть ее, если это необходимо.
3. Людям, непосредственно работающим с клиентами, следует предоставлять некоторую свободу для экспериментов. Никто не выразил это лучше, чем Джон Бахманн из Edward Jones: «Я даю своим сотрудникам холст и краски, которые они должны использовать. После этого их дело решать, что и как рисовать. И пока они не выходят за рамки холста и используют только мои краски, я счастлив».
4. Ответственность за принятие решений лежит на высшем руководстве. Сложение этой ответственности во имя «создания демократической стратегии» может привести к серьезным неприятностям.

Ian & Sprag является одной из компаний, где стараются привлекать сотрудников в качестве помощников, а не в качестве замены высшего руко-

водства при принятии решений. Все 280 сотрудников банка были поделены на группы из 10 человек, которые назвали «столики на десятиерых». Каждой группе выдали «Тетрадь по стратегии» – сборник упражнений. В одном из них, например, сотрудников просят подумать о клиентах, которых банк потерял, так как они перешли к конкурентам, и предложить какие-нибудь идеи о том, как сделать так, чтобы этого не происходило в будущем. В другом упражнении служащих просят рассмотреть возможности, как на их бизнес может повлиять Интернет, и что банку нужно с этим делать. Еще одно упражнение требует от сотрудников составить список того, что происходит в банке и по-настоящему их расстраивает. Сборник состоит из сорока страниц такого рода упражнений.

Каждое заседание «столика» можно проводить так часто и так долго, как пожелают его участники. Их задача в том, чтобы пройти сборник за пять месяцев и записать все идеи, которые у них родились в ходе дискуссий. Затем каждый «столик» представляет набор своих идей руководителю банка и двум его помощникам по их оценке из числа руководящих работников. Эта исполнительная команда дает предварительные заключения, какие идеи принять на вооружение, а какие отвергнуть, и представляет их на конференции, где присутствуют все служащие, объясняя критерии своих решений. Затем участников конференции вовлекают в открытое обсуждение с командой руководителей, особенно по поводу тех идей, которые были отвергнуты.

Процесс повторяют каждый год, внося изменения для того, чтобы это упражнение не становилось просто механическим. Конечно, каждая компания должна искать подход к привлечению своих сотрудников к поиску решений, который является лучшим именно для нее, но подход, используемый в Lap & Spag, несомненно, эффективен. В ходе последнего, как они называют, раунда по разработке стратегии руководителю банка было представлено более 300 идей. Неслучайно, что в ежегодном исследовании отношений персонала в этот год был отмечен рекордно высокий уровень морального состояния компании.

Этот пример демонстрирует мою ключевую идею: каждого работника нужно поощрять вносить свой вклад в принятие решений, но когда все сказано и сделано, нужно, чтобы само решение было принято теми, кто относится к высшему руководству.

Сомневаясь в ответах: сделайте это привычкой

Выбор целевой группы клиентов никогда не является окончательным. Людям следует предоставлять свободу экспериментировать с потенциальными потребителями и стремиться к новым направлениям. Еще более важно, чтобы у каждой организации составной частью ее стратегического процесса стал ежегодный пересмотр вопроса «Кто наш клиент?». Только тогда, когда в компании подвергают сомнению то, что в ней всегда воспринималось как должное, появляется новое восприятие или новые потребительские сектора.

Многие компании, кажется, верят, что «новые» потребительские сектора возникают только тогда, когда у клиентов появляются новые потребности. Новые потребности, конечно, ведут к возникновению свежих потребительских секторов, но они не единственный их источник. Потребности клиента часто остаются теми же, но меняются приоритеты. Например, покупатели все так же нуждаются в том, чтобы их пальто было «теплым» и «стильным», но за последние тридцать лет предпочтение заметно переместилось в сторону стиля. Компания, которая видит такую перемену во вкусах (а не в потребностях) может занять особую, и иногда существенную потребительскую нишу.¹⁰

Компания также может установить специфический потребительский сегмент, потребности которого не удовлетворяются другими конкурентами. Такие конкуренты могли определить эти потребности, но предпочли на них не реагировать. Они, например, могли решить, что сегмент потребителей недостаточно велик, чтобы им заниматься, или что они не могут обслуживать его с выгодой для себя при имеющейся стоимостной цепочке. Если компания сможет начать обслуживать эту нишу эффективно, в ее распоряжении появится «новый» сегмент потребителей. И это не потому, что у клиентов появились «новые» потребности, а потому что был найден более эффективный способ удовлетворить уже существующие.

Третий способ определить новые потребительские сегменты состоит в более творческом подходе к ресегментированию существующей базы клиентов в соответствии с новой логикой. Перекомбинирование существующих сегментов потребителей может позволить компании «создать» новую потребность, а затем вырастить особенный сегмент.

Моя цель не в том, чтобы составить исчерпывающий список способов, с помощью которых компания может установить «новые» сегменты

потребителей. Просто их можно развивать по-разному, и возникновение новых потребностей – только один из способов. Но ни одна компания не сможет распознать новые сегменты, пока в ней не задумаются над вопросом «Кто наш клиент?» и не станут постоянно подвергать сомнению ответ, который привыкли воспринимать как сам собой разумеющийся.

Если компания определит «новую» клиентскую базу, то начнет вести себя так, чтобы лучше удовлетворить специфические потребности новых клиентов. Этот стиль поведения, возможно, будет отличаться от того, как ведут себя известные конкуренты, обслуживающие разных клиентов. Делая то, чего требуют и желают в выбранном сегменте потребители, инновационная компания будет казаться конкурентам «нарушающей правила».

Давайте снова рассмотрим ситуацию с Canon, исследованную в Главе 1. Нет сомнения, что Canon поломала правила игры, принятые на рынке копировальной техники. Но как компания пришла к этим новым способам конкуренции? Могло ли быть так, что в Canon начали с определения индивидуальных покупателей в качестве потенциального круга потребителей? А затем задали вопрос: «Что хотят эти люди?». Ответ: небольшие копировальные аппараты для личного пользования. И «как мы можем доставить эти копиры этим покупателям?». Ответ: через дилеров. Таким образом, у нас есть стратегия Canon, неоспоримо инновационная по сравнению со стратегией Xerox, но которая в действительности представляет собой только то, что необходимо для удовлетворения потребностей выбранной части потребителей, и ничего больше.

Так начинался путь многих компаний, которые мы сегодня считаем стратегами-новаторами. Они определяли потребительский сегмент (обычно, но не всегда это была нижняя граница рынка) или нишу, не занятую конкурентами. Затем они разрабатывали продукцию и систему сбыта в соответствии с требованиями этого сегмента. Этот источник стратегического новаторства поддерживает успех таких компаний, как Wal-Mart, Canon, Apple, Southwest Airlines, The Body Shop, Texas Instruments (в производстве персональных калькуляторов), банк Lan & Spar, J.C. Penney (в начале 1900-х), *USA Today*, Komatsu, Honda (в выпуске мотоциклов и автомобилей) и многих, многих других.

Рассмотрим Southwest Airlines. Когда другие компании использовали системы комплексного отбора клиентов*, Херб Келлехер решил нарушить

* hub-and-spoke system – букв. система ступицы и спиц (англ.), система, работающая по принципу индукции, т. е. от общего к частному.

правила. Как? Он выбрал целью компании клиентов, которыми пренебрегали: «Мы заняли на рынке особую нишу: мы единственные в мире, кто занимается короткими перевозками, с большой частотой, по низким тарифам и с доставкой с места на место... Мы связали свою деятельность с сегментом рынка, который является исключительно нашим, и все, что касается авиакомпаний, было приспособлено к обслуживанию этих клиентов наиболее экономично и эффективно».¹¹

Внесем ясность: выбор «ниши» сам по себе не является новаторством в стратегии. Чтобы ее признали инновацией, выбранная ниша должна увеличиваться и постепенно превратиться в доминанту, а такой способ игры стали считать единственно верным. Этот выбор «правильной» ниши и определяют как стратегическое новаторство.

Следовательно, новаторы в стратегии появляются следующим образом. В данное время массовый рынок обслуживается большим количеством конкурирующих фирм. По какой-то причине компания выделяет для себя сегмент или нишу и стремится занять ее. Конкуренты не придают этому значения, поскольку это не ведет к потере их покупателей (то есть они все еще контролируют массовый рынок). Давая компании с новой нишей возможность вести игру, другие игроки могут даже не воспринимать ее как конкурента. Потом внезапно ниша увеличивается, и прежде, чем вы это поймете, компания, ее занимающая, становится на рынке новым лидером. Теперь все остальные конкуренты это замечают и неистово ищут способ ответить. Ученые всего мира относят эту компанию к нетрадиционным конкурентам, считая, что она выиграла игру с нарушением правил. Этот сценарий прекрасно подходит к историям успеха таких компаний, как Canon, Apple, Southwest Airlines, Wal-Mart, Dell, Snapple, CNN, MTV, Nucor и проч.

Каждая из этих компаний выбрала на рынке особую нишу, которая резко увеличилась. Но что это означает, когда «ниша расширилась и стала новым массовым рынком»? Это означает, что то, что имело значение только для некоторых людей, теперь обрело важность почти для всех. (Например, заботу об окружающей среде. Эта ниша росла в 1980-е вместе с доходами Body Shop, заботившейся об окружающей среде.) Как это произошло? Либо такая потребность уже существовала, и компании сопутствовала удача, или она была достаточно проворной, чтобы попасть в струю именно тогда, когда появились только первые капли. Или чтобы использовать ее, компания помогла этой потребности вырасти. То есть важным фактором является выбор и занятие «правильной» ниши.¹²

Как поваторы стратегии выбирают «правильную» пищу? Нет волшебной формулы. Выбор требует глубокого понимания потребностей и приоритетов потребителей и направлений, в которых они, вероятно, изменятся в будущем. Он также требует смелости (наиболее ярко выраженной в предпринимателях), чтобы рисковать и устремляться к тому, что кажется подающим надежды потребительским сегментом, но который может оказаться тупиком.

Что же это мы продаем нашим клиентам?

Второе стратегическое решение, которое должна принять компания, касается того, какие товары и услуги предлагать покупателям. Так же, как компания не может ориентироваться на каждого возможного клиента, она не может предлагать все товары или услуги каждому. Она должна сфокусироваться. Попытка предлагать все и всем не даст ничего.

Это точка зрения, которую убедительно представляет Пол Кук, основатель корпорации Raychem, занимающейся поставками наукоёмкой продукции в такие отрасли, как аэрокосмическая и автомобильная промышленность, телекоммуникации и коммунальные услуги. Вот мнение Кука:

«Думаю, что наилучшее отношение к конкуренции – игнорирование ее. Самый лучший способ избежать конкуренции – продажа продукции, до которой соперники и дотронуться не могут. Когда Raychem еще только начиналась, последнее, чем мы хотели заниматься, – это выпускать продукцию, в производстве которой были бы заинтересованы такие гиганты, как General Electric и Du Pont. Мы выбирали продукты с тем, чтобы они не представляли интереса для крупных компаний. Мы выбирали продукцию, которую можно было бы индивидуализировать, которую мы могли производить во множестве вариантов – разные размеры, разная толщина, разные цвета. Мы хотели выпускать продукцию, которую было бы создать и спроектировать сложнее в большей, а не в меньшей степени. Мы хотели производить продукцию с небольшим потенциалом ежегодного возврата на инвестиции по сравнению с общим размером компании, зато как можно больше. После 33 успешных лет у меня все еще возникают трудности, когда я продвигаю это видение в Raychem; люди все время противятся ему... Они считают, что было бы намного легче, а компания росла бы намного быстрее, если бы мы вкладывали меньше выдумки в нашу продукцию и стремились на более крупные рынки. Но это не моя идея разумного роста бизнеса».¹³

Тогда ключевой вопрос: «Из всех возможных видов продукции (или услуг), которые могла бы предложить ваша компания, на каких именно ей следует сфокусироваться?». Многие полагают, что здесь не о чем думать: просто предложите заказчику то, что он хочет. Сколько раз вы слышали, как говорят: «Клиент – это король» или «Успех в бизнесе приходит тогда, когда даешь покупателю то, что он на самом деле хочет»? Достаточно нескольких примеров, чтобы развеять этот миф.

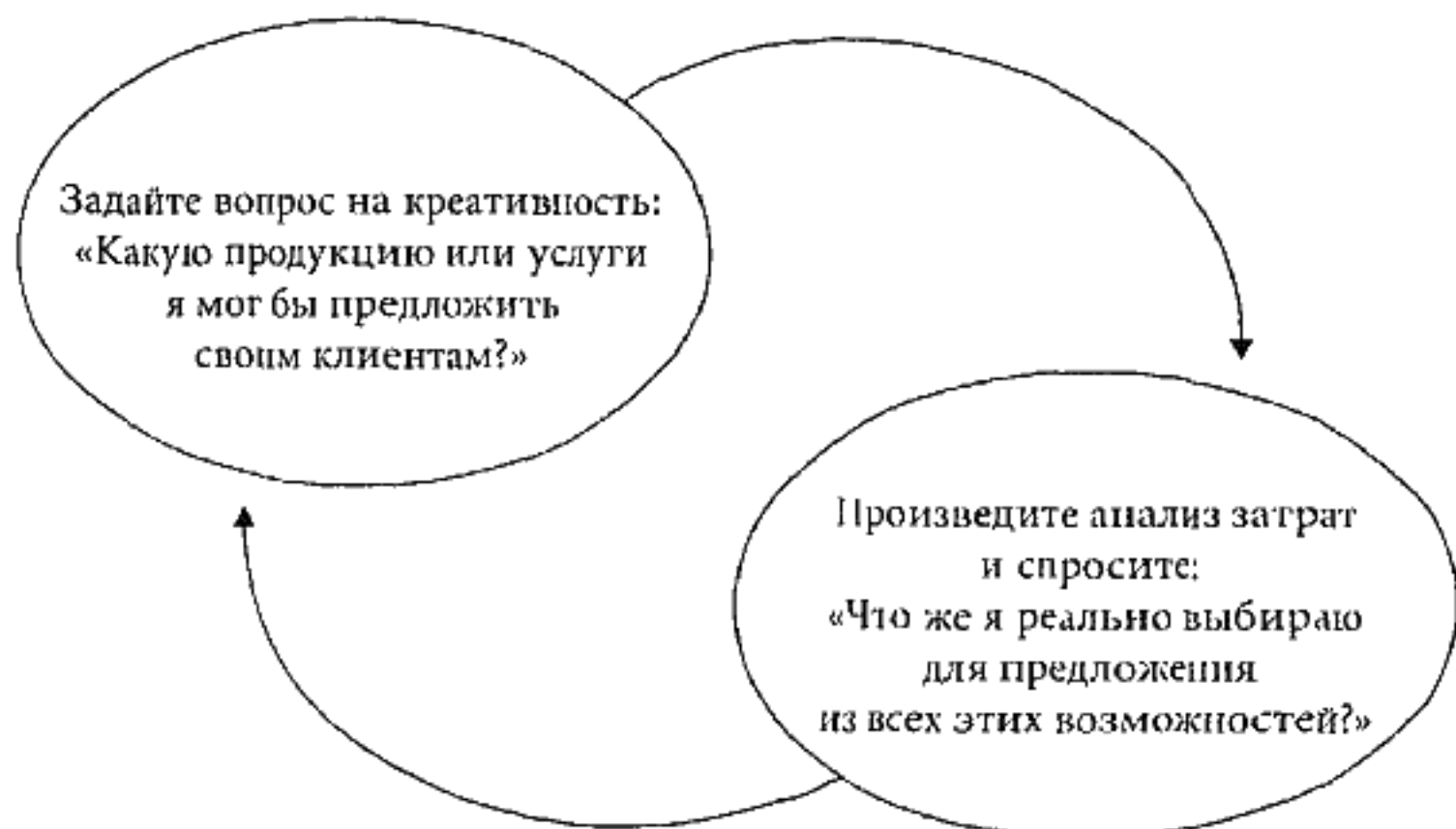
В следующий раз, когда пойдете на прием к врачу, объясните ей, что вы ее клиент, и как все знают, «клиент всегда прав», и что она «должна давать клиенту то, что он хочет». Продолжите это заявление просьбой купить у нее какое-нибудь количество кокаина или морфия. Скорее всего, она откажется продать то, что вам на самом деле хочется. Почему? Неужели это признак того, что ваш доктор не «ориентирован на клиента»?

Рассмотрим другой пример: несколько лет назад в Лондонскую бизнес-школу обратилось руководство одной ведущей газеты с предложением объединить силы и начать предлагать короткие, одно- или двухдневные курсы по вопросам управления (таким как технологический реинжиниринг, предоставление полномочий, бенчмаркинг и тому подобное) для руководителей высшего уровня. Это был (и есть) растущий рынок. Школа отвечала бы за разработку, содержание и проведение курсов, а газета взяла бы на себя задачу маркетинга. Несмотря на очевидную привлекательность этого предложения, школа отказалась. Почему? Говорит ли это о том, что Лондонская бизнес-школа не готова использовать благоприятную возможность и не сконцентрирована на клиенте?

Смысл здесь в том, что, хотя желания и потребности наших клиентов могут помочь установить то, что мы могли бы предложить, мы должны задействовать намного больше критериев, чтобы решить, что нам *следует* предлагать. Доктор не пропишет вам кокаин, потому что это незаконно. В Лондонской школе бизнеса не хотят предлагать проведение кратких курсов для руководителей по насущным вопросам управления, потому что не уверены в том, что обладают достаточной компетенцией, чтобы лучше других предоставлять эти виды услуг на рынке. Разные критерии применяются для решения того, что предлагать, а что нет. Только потому, что у клиента есть потребности и желания, вы не обязательно именно тот, кто должен их выполнять.

Это наводит на мысль, что так же, как и в случае с принятием решения насчет выбора клиента, в компании могут решить, какую продукцию или услуги предлагать, рассмотрев два вопроса (см. Пример 3-3).

Пример 3-3. Решая, что



1. Во-первых, компании следует определить всю продукцию, которую она *могла бы* предлагать. Имея в виду новые или скрытые потребительские потребности, компания решает, какая продукция могла бы их удовлетворить. Тут творческий подход. Потенциал стратегического прорыва здесь-то и зарыт, особенно если вы активно сомневаетесь в том, что вы на самом деле предлагаете потребителям. Как показано в Примере 3-4 и рассмотрено ниже, компания может применять множество разнообразных тактик для определения возможной новой продукции.
2. Во-вторых, компания должна решить, какую из этой потенциальной продукции она предложит *реально*. Для этого нужно составить набор критериев для оценки всей возможной продукции и затем выбрать ту, которая им отвечает. Это подразумевает, что каждая компания должна иметь список критериев, который подводит ее к решению вопроса о том, какую продукцию предлагать, а какую нет. Например, в Hewitt Associates, рассматривая новую продукцию и услуги, выбирают те, что могли бы «приносить удовлетворение и радость нашим

служащим; быть прибыльными; нужными клиенту; относились к сфере человеческих отношений и укрепляли наши основные компетенции».

И вновь, как в случае принятия решения о клиентах, мыслительный процесс, в ходе которого определяешь, какую продукцию и услуги продавать, не является (и не должен являться) прямолинейным. Вы еще не завершили первый шаг, а уже начинаете второй. Вы можете (и вам следует) также начать свои размышления на втором шаге, а потом вернуться к первому. Это означает, что вы могли бы сначала задать вопрос: «Какую продукцию я мог бы предложить?» и затем оценить все идеи, которые сформировались, чтобы принять решение, что же на самом деле предлагать. В качестве альтернативы вы могли бы начать с разработки списка критериев оценки идей о новой продукции. Тогда вы могли бы задать вопрос: «Учитывая эти критерии, что могло бы являться для меня хорошей продукцией, чтобы ее предлагать?». Творческие способности усиливаются, когда заставляешь себя думать и подходить к проблеме с разных сторон.

Определение возможной продукции

На Примере 3-4 показано, что есть много способов определить идеи, касающиеся выпуска новой продукции. Очевидный способ – спросить клиента. Хотя делать это абсолютно необходимо, очень важно понять, что, просто спрашивая клиента (или наблюдая за тем, как он меняется), вы не приходите к выпуску новой продукции. Для этого есть много причин¹¹, но ключевым является тот факт, что клиенты могут сказать вам только о своих осознанных потребностях и желаниях. Процесс определения того, что компания должна сделать, чтобы их удовлетворить, по общему признанию, требует творческого порыва).

Рассмотрим, например, ситуацию с немецкой компанией, производящей кофейные фильтры.¹⁵ Когда ее представители спросили клиентов, чего они ждут от своих кофеварок, они дали очевидный ответ: «кофе хорошего качества». Однако что нужно сделать изготовителю фильтров, чтобы выполнить заявленное требование, было не совсем ясно. Большую часть времени потребности клиента или его меняющееся поведение весьма очевидны. Но превращение основной потребности в инновационную продукцию или услуги – это совершенно другое дело.

Опрос клиентов может быть важным источником идей по выпуску новой продукции, но это всего лишь один из путей новаторства. Другой

Пример 3-4

Как определить новую продукцию или услуги

- Спросите клиента
 - Разберитесь в бизнесе вашего клиента
 - Определите тенденции на рынке
 - Собирайте и анализируйте информацию (сравнивайте эффективность) внутри и за пределами вашей отрасли
 - Пользуйтесь советами внешних экспертов
 - Экспериментируйте с идеями по выпуску новой продукции
 - Используйте обратную связь с поставщиками, клиентами и распространителями
 - Укрепляйте и основывайтесь на своих основных компетенциях, чтобы разработать новые виды продукции, которые удивят потребителей
 - Привлекайте всех работников организации для разработки идей по выпуску новой продукции
 - Применяйте то, что вы узнали в процессе диверсификации
-

метод – развивать в себе глубокое понимание бизнеса, которым занимается ваш клиент, и способа, которым он удовлетворяет потребности *своих* потребителей. Этот метод позволяет опередить ход мыслей клиента и обнаружить новые услуги, чтобы предоставить их даже раньше, чем он осознает потребность в них. Возникает вопрос: «Как лучше понять суть бизнеса своего клиента?». Можно использовать несколько тактических приемов: общайтесь с заказчиками своего клиента, конкурентами, работниками и поставщиками; поймите стоимостную цепочку своего клиента; станьте партнерами со своим клиентом с помощью развития дружеских рабочих отношений; наблюдайте за новыми компаниями, вступающими в сферу деятельности вашего клиента, и так далее.

Источник новых тенденций и новых видов продукции можно также найти и за пределами бенчмаркинга. Например, в Hanes пришли к инновационной идее распространять женские колготки через супермаркеты, когда в 1968 году Роберт Элберсон, президент трикотажного подразделения Hanes, заметил, что один из западногерманских производителей колготок

представил свою ассортиментную линию (Lady Brevoni) в супермаркетах крупных городов на восточном побережье США. Схожим образом, в конце 1950-х компания Kresge преобразовалась в Kmart после того, как ее президент Гарри Каннингхэм провел два года, изучая опыт Korvette, самой успешной в Америке сети розничных магазинов, торгующих по сниженным ценам, и фирмы, с которой в 1950-е годы в США началась настоящая революция предоставления скидок.

Еще одним тактическим приемом является проведение экспериментов с новыми видами продукции до того момента, пока вы не натолкнетесь на скрытую потребность. Например, в Японии каждый год появляется более 1000 видов новых безалкогольных напитков, и только 1% из них продолжают производить в течение всего года.¹⁶ Мораль здесь в том, что вы не создадите новую нишу или не обнаружите скрытую потребительскую потребность, если не будете прилагать к этому усилия. Потребуется произвести «экспедиционный маркетинг», быстро делая подряд много маленьких ставок и надеясь на то, что с одной из них вам повезет.¹⁷

Возможности для появления идей по выпуску новой продукции могут открыться и при обычном ведении бизнеса. Требуется только открытый образ мыслей, желание экспериментировать и способность применить полученные знания для создания продукции. Иной раз то, что начинается как постепенное приближение к улучшению какого-то вида продукции или услуги, может закончиться преобразованием всего бизнеса.

Давайте рассмотрим ситуацию с Vons, сетью продуктовых магазинов на Западном побережье США. Эту историю рассказал профессор Уильям Дэвидсон, который занимался изучением данной компании.

«Они в числе первых стали устанавливать сканеры на контрольно-кассовых аппаратах. Изначально их целью было только снижение затрат на рабочую силу и более эффективный учет товаров. Но они настолько сконцентрировались на ускорении проведения кассовых операций, что начали изучать причины их замедления. Одной из них был платеж с выпиской чека, так что я уверен, что компания Vons стала первой сетью продуктовых магазинов, которая предложила использовать электронную карточку привилегированного покупателя, которую вы просто могли резко провести через считывающее устройство на кассовой стойке для автоматического подтверждения. В итоге они поняли, что с помощью этой технологии могли бы фиксировать личность своих клиентов и то, что они покупали. Так в Vons стали использовать данные в разных целях, и теперь они главная действующая сила в бизнесе по предоставлению услуг в области информации и прямого маркетинга. Когда карта проходит через устройство, вам предоставляют

специальные скидки, дают дополнительные очки для получения бесплатных призов, и много чего еще».¹⁸

Еще одним источником для появления идей по выпуску новой продукции могут быть сотрудники компании. Эти люди хорошо знают продукцию и часто общаются с клиентами. У них масса информации, которая ждет, чтобы ей дали ход. Тем не менее, как я объясняю в Главе 6, если такая разновидность новаторства должна укорениться, компании потребуется создать правильную организационную среду.

Когда компания больше ориентируется на клиента, это, несомненно, может помочь ей определить новую продукцию и услуги. Но разве этого достаточно? Неужели Sony действительно пришла к выпуску плееров walkman, сконцентрировав внимание на потребителях? А Yamaha создала электронные пианино в результате более глубокого понимания своих клиентов? И, хотя ответ на оба эти вопроса может быть утвердительным, этот ряд вопросов указывает на другой возможный источник появления новой продукции – формирование и укрепление существующих основных способностей и навыков организации.¹⁹

Прекрасный пример этого принципа предоставлен компанией 3M. В 1995 году 3M продала микрорепликационную продукцию на сумму около \$1 млрд, начиная с «умных» клеев* до пленки для жидкокристаллических мониторов. Разновидности этой продукции происходят от одной единственной технологии, которая впервые была использована в объективе видеопроектора тридцать лет назад. По словам изобретателя первого образца продукции, изготовленного по технологии микрорепликации, Роджера Аппельдорна, никто и не планировал что-то выпускать: «Мы не сидели и не говорили: микрорепликация – это следующее, что нужно делать, и давайте сделаем это. Все было не так. Ситуация развивалась. Потом она достигла критической массы. И вдруг прорвало».²⁰

Использование в качестве рычага ключевой компетенции, конечно, является одним из способов создания новых видов продукции и новых методов конкуренции. Но этого недостаточно. Чтобы быть успешными в течение продолжительного времени, компаниям необходимо активно использовать свои способности для выработки знаний, которые позволят создать новые конкурентные преимущества. Конкуренция – это игра, которая никогда не кончается; любое преимущество в конце концов

* smart glue.

потеряет силу, если фирма не использует каждую имеющуюся возможность для создания новых преимуществ.

Это особенно относится к компаниям, экспериментирующим с диверсификацией. Участвуя в конкурентной борьбе на разных рынках, многоотраслевые фирмы получают доступ к новым знаниям и опыту, которого нет у других компаний. Эффективно используя эти новые знания, они должны будут развить новые ценные качества (активы) и потенциальные возможности быстрее и экономичнее, чем их не прошедшие диверсификацию конкуренты. В этом и есть самая важная и чаще всего незамечаемая польза диверсификации: а именно огромный познавательный опыт и бесценный источник новых знаний. Фирмы, использующие это преимущество, будут применять диверсификацию в качестве трамплина для роста.

Знания, которые фирма накапливает в ходе диверсификации, можно использовать в трех направлениях. Во-первых, для улучшения деятельности фирмы на рынке новой продукции. Например, когда Canon совершила переупрофилирование от фото- к копировальным аппаратам, ее подразделение, которое занималось фототехникой, уже пополнило свою компетенцию знаниями об увеличении эффективности торговой сети, разработке новой продукции, в которой оптика сочеталась с электроникой, и получения большей производительности от больших сборочных линий. Всю совокупность этих знаний можно применить по прямому назначению и в бизнесе по производству и сбыту копировальной техники, в котором процессы совершенствования коммерческой эффективности, ускорения создания продукции и увеличения производительности сборочных линий похожи на те, что используются в бизнесе по выпуску фототехники. В результате в Canon смогли применить свои знания, накопленные в бизнесе по производству фотоаппаратов и камер, для улучшения качества процессов в копировальном бизнесе (и наоборот).

Фирма также может использовать знания, накопленные в ходе диверсификации, для *создания* новых возможностей на новом рынке быстрее или с более низкими затратами по сравнению со своими конкурентами. Занимаясь копировальным бизнесом, Canon освоила такие новые профессиональные навыки, как построение маркетинга организации, ориентированной на B2B (а не только на индивидуальных покупателей), и знание о разработке и производстве надежных электростатических печатающих устройств. Компания может использовать это знание, чтобы расширить сферу своей деятельности и заняться лазерными принтерами намного быстрее и дешевле, чем фирма, которая попытается диверсифицировать

бизнес с нуля (именно это теперь и делается). Она также может использовать это знание, чтобы избежать дорогостоящих ошибок, свойственных новичкам, приходящим в совершенно новый для них вид бизнеса.

Наконец, фирма может использовать знание, полученное в ходе диверсификации, получая доход от синхронности действий. При создании мощностей, необходимых для поддержки усилий по проектированию, производству и обслуживанию более технически сложной электроники, требуемой для лазерных принтеров, в Canon также разработали новые компетенции, которые могли бы быть использованы для совершенствования их фотокопировального бизнеса. И в качестве альтернативного варианта, совокупность навыков, выработанных как в фотокопировальном бизнесе, так и в производстве лазерных принтеров, может помочь компании быстро и дешево обрести потенциал, необходимый для достижения успеха на каком-то четвертом рынке: пусть это будут факсимильные аппараты (факсы), где применяется обычная бумага.

Таким образом, имеющая долгосрочную ценность диверсификация в большей степени состоит не в использовании существующих компетенций, а в том, чтобы позволить корпорации научиться чему-то новому и расширить круг нынешних возможностей более эффективно и быстро по сравнению с конкурентами. В динамичном мире прибыль получают только те фирмы, которые смогут создать для себя новые возможности быстрее и с меньшими затратами, чем конкуренты. Перераспределяя основные компетенции между своими отделениями, корпорация может увеличить скорость и понизить стоимость, и за счет этого накапливать новые возможности. Успешным модификатором будет тот, кто первым осознает важность пользы «обучения» в ходе диверсификации, а потом расставит по местам структурные подразделения и процессы, способствующие такому обучению во всей организации.

Для определения продукции и услуг, которые компания могла бы предлагать потребителям, используются другие тактики. Как только сформирован список возможностей, следующим шагом является выбор правильных. Прежде чем принять решение о предложении нового вида продукции, каждая относящаяся к нему идея должна пройти оценку в соответствии с набором критериев.

Критерии отбора

Идеи, касающиеся продукции, следует тщательно изучать на предмет затрат. По поводу каждого нового вида продукции в компании должны задать вопрос: «Сколько он будет нам стоить, и какую цену мы можем за него назначить?». Сравнительные показатели прибыли (то есть цена) и затрат от предлагаемого вида продукции будут определяться не только тем, что потребитель действительно хочет или в чем пуждается (и, следовательно, желает за это заплатить), но также собственными навыками (набором компетенции) и возможностями компании. Этот момент очень часто совершенно упускают из вида.

В идеале компания захочет сосредоточиться на «выгодных», высокоприбыльных видах продукции. К таким видам относится продукция, которую потребитель действительно хочет купить и поэтому готов заплатить за нее с большой наценкой. Но помните: эти высокоприбыльные виды продукции являются точно такими же, как и те, которые тоже наверняка захотят предложить ваши конкуренты. Если все эти компании предлагают покупателям одинаковую продукцию, то как долго наценка и прибыли от нее будут оставаться высокими?

Понятно, что, принимая решение, какую продукцию предлагать, надо видеть не только ее существенные характеристики. Следует оценить свои активы и способности и определить, принимая во внимание эти компетенции, есть ли у вас преимущество перед конкурентами, когда вы предлагаете потребителю какой-то особенный продукт. В итоге подходящей продукцией для вашей компании является та, которую потребитель действительно хочет купить, и в отношении которой у вас есть преимущество. Именно сочетание этих двух факторов позволяет заработать крупную прибыль на каком-нибудь виде продукции.

У разных компаний разный набор компетенций, поэтому хорошая продукция, которую будет предлагать ваш конкурент, может не быть таковой для вас. Ваша задача — определить продукцию, которая позволит до предела увеличить воздействие ваших уникальных способностей по сравнению с конкурентами. Так как с течением времени преимущества теряют силу, следует всегда находиться в поиске новых видов продукции и усилить, чтобы суметь предложить их. Если конкурент копирует ваше предложение, вам не нужно обязательно расставаться с этим видом продукции и переключаться на что-то другое: просто надо остаться на одном уровне с этим конкурентом. Но если вам хочется одержать

верх в этом соперничестве, следует непрерывно выходить на рынок с новыми видами продукции и услуг. Постоянные инновации – единственное решение.

Сомневайтесь в ответах

Так же, как крайне обязательным является постоянное сомнение относительно «правильности» имеющихся клиентов, компании надо непрерывно подвергать сомнению и «правильность» существующей продукции и услуг. Какой-то вид продукции существует, чтобы удовлетворять нужды определенного потребителя. Поэтому компания должна быть начеку из-за меняющихся потребностей, которые могут привести к тому, что ее продукция устареет. «Что мы на самом деле предлагаем клиенту?» – этот вопрос необходимо задавать и отвечать на него постоянно. Тогда компания может первой обнаружить новые или меняющиеся потребности клиента и первой разработать новые виды продукции для удовлетворения новых потребностей.

Например, стратегическая инновация Сапон в копирующей технике могла родиться из наблюдения, что пользователям не нравится стоять в очереди, чтобы сделать копии на центральном аппарате.²¹ Для удовлетворения этой подразумеваемой потребности в Сапон разработали идею о персональном фотокопире, которая привела к развитию внутреннего рынка копирующей техники. Сапон сумела создать новый рынок, потому что стала первой, кто заметил перемену в предпочтениях потребителей. Возникает вопрос: «Как в Сапон узнали о перемене в потребностях и приоритетах клиентов, и что более важно, как произошел переход от того наблюдения, что людям не нравится стоять в очереди, к разработке персонального копира?»

Все тактические приемы, обозначенные ранее в данном разделе (а именно, что следует подвергать сомнению категоризацию клиентов, подумать о чем-то раньше клиента, использовать «экспедиционный» маркетинг, прилагать больше усилий к разработке продукции, о которой потребитель еще и не думал, и так далее), могут и должны помочь компании определить меняющиеся потребности и представить идеи новой продукции. Но как компании *еще* улучшить свои преимущества, чтобы творчески подумать о категории *что?*²²

Как и в ситуации с *кто*, один из способов – поставить под сомнение ментальные модели о том, что в действительности предлагается потреби-

телям. Другой способ усиления творческого подхода на этом этапе – начать мыслительный процесс от других «точек отсчета». Многие компании, кажется, верят, что выбор клиентов автоматически ведет их к выбору продукции и услуг, которые им нужно предложить. Это может быть так, но с точки зрения стратегического новаторства разумно сначала подумать о *что*, а уже потом, *кого* выбрать своей целью. Вместо того, чтобы говорить: «Вот мои клиенты, так что давайте определим, чего они хотят, чтобы я им смог это предложить», попробуйте изменить свою логику таким образом: «Исходя из моих основных навыков, вот та продукция и услуги, которые я хочу предложить; давайте подумаем о том, кто хотел бы их купить».

Резюме

1. Решения о том, *кому* и *что* компания будет продавать, являются стратегическими. Они определяют параметры, в пределах которых компания будет заниматься своей деятельностью. Наряду с этим они также определяют территорию, за которую компания не будет сражаться: клиентов, которые не войдут в сферу ее интересов, инвестиции, которые она *не* будет размещать, конкурентов, на действия которых не будет реагировать. Следовательно, принятие таких решений может быть очень болезненным, и часто им предшествуют внутренние дискуссии, разногласия и политические игры. Но в итоге их необходимо принять, чтобы предотвратить бесцельное и неопределенное расходование ограниченных ресурсов компании.
2. Решения о том, *кто* и *что*, включают в себя два момента. Во-первых, творческий подход: «На кого бы я мог ориентироваться, и что бы я мог предложить своим клиентам?». Во-вторых, на что и на кого рассчитывать: «Из всех имеющихся возможностей кого я реально избрал своей целью, и что я на самом деле предлагаю своим клиентам?». Важно не смешивать два этих вопроса.
3. Решения по поводу потребителей или продукции и услуг не отлиты в бронзе. Компании следует постоянно к ним возвращаться. Нельзя упускать возможности, и компания всегда должна быть наготове, чтобы захватить какой-нибудь другой потребительский сектор рынка или

предложить дополнительный вид продукции (если возникает такая возможность). Но быть готовым использовать шанс совсем не означает, что нужно воздерживаться от принятия решений. Скорее это значит, что компания в первую очередь решила, где и на что потратить деньги, внимание руководства и усилия маркетинга, но, тем не менее, она оставляет себе какое-то пространство для проведения экспериментов на периферии. Руководители, которые препятствуют принятию таких жестких решений во имя «гибкости», «демократии» или «оппортунизма», слагают с себя одну из главных своих обязанностей. Их компании напоминают корабль без руля и без ветрил, дрейфующий неизвестно куда, а они спорят и оправдывают свое печальное состояние тем, что в океане полно «островов сокровищ», и движение в каком-то одном направлении значило бы, что они пропустят большинство из них. В своем желании не пропустить какой-нибудь «остров сокровищ» они не находят ни одного.

4

Решите, какими будут правила игры

Убежден, что у нас есть устойчивое конкурентное преимущество. Оно возникает не из какого-то одного нашего дела. Скорее оно основано на системе, которую мы выстроили, – на том множестве обыденных дел, каждое из которых поддерживает и усиливает одно другое, а вместе они сливаются в красочную мозаику, безошибочно узнаваемую нашими клиентами. Наше преимущество идет от этой многообразной связи, а не от одного или двух дел.

Джон Бахманн, управляющий директор Edward Jones

Пусть приходят и перенимают наш опыт. Нас это не пугает. В лучшем случае им удастся скопировать несколько лучших приемов, которые мы применяем на практике. Но смогут ли они скопировать всю систему целиком? Сомневаюсь.

Питер Шу, CEO Lan & Spar

После того, как в компании избрали своей целью «правильных» клиентов (*кто*) и определили набор «правильных» видов продукции или услуг (*что*), встает вопрос *как?*, а вернее, какими будут правила игры, как делать бизнес и как довести эти правильные виды продукции до правильных клиентов. Как же компании пройти весь путь и оказаться там, где бы ей хотелось?

Принятие решения *как* равносильно созданию стоимостной цепочки операций фирмы, начиная от закупки сырья с переходом к производству и продаже конечной продукции и услуг целевой группе потребителей. Решив заняться вопросом *как?*, в фирме должны серьезно подойти к ряду проблем: перестроить и преобразовать все и каждую в отдельности функциональные установки: начиная от основных (четыре) составляющих маркетинга (цена, место, продвижение (реклама

и содействие продажам) и продукция)* до применяемой на предприятии технологии; от того, каким может быть кредит, до типа кадровой политики, и от того, что делать самим, до того, что отдать субподрядчикам.

Понятно, что планирование оптимальной стоимостной цепочки и разработка функциональных установок являются важными вопросами для каждой фирмы. Однако не в них заключается сама суть стратегии. На самом деле, относительно просто определить, чем следует заниматься – все, что требуется, это спросить: «Учитывая свойства рынка, на котором я нахожусь, каковы основные факторы успеха? Что мне нужно делать, чтобы достичь успеха?». В ответах на такого рода вопросы должен содержаться точный (и часто длинный) список мероприятий, которые нужно осуществить. Тем не менее разработка стратегии включает в себя не только развитие отдельных видов деятельности. Стратегия – это все, что объединяет эти виды деятельности в систему, образующую необходимое соответствие между потребностями среды и действиями, предпринимаемыми компанией.¹ Стратегия будет считаться успешной, если с ее помощью создана хорошо сбалансированная система мероприятий, поддерживающих и усиливающих друг друга, и позволяющих фирме достичь гармонии со своим окружением.

Однако надо помнить, что «соответствие» между тем, что делает компания, и тем, чего требует окружение, часто пускают на самотек. Люди спрашивают: «Что происходит, когда меняется окружающая среда?». В таких случаях в ход идет аргумент, что компании, которые прекрасно подходили для старой обстановки, в новой среде вымрут как динозавры. Конечно, в этом доводе есть смысл, но толковать его надо аккуратно. Не следует упускать из вида, что компания не должна стремиться к слиянию с окружающей средой – дело в том, чтобы создать необходимое соответствие с имеющейся на данном этапе средой и в то же время остаться гибкой, чтобы реагировать на происходящие перемены.² Далее я показываю, что этого можно достичь разными способами.

В этой главе мы посмотрим на то, как компания может разработать систему действий, каждое из которых будет поддерживать и усиливать другие, с целью достижения соответствия окружающей среде. Мы также обратимся к характеру этого соответствия, который должен быть достаточно динамичным как для обеспечения потребностей данной среды, так и для реакции на происходящие в ней перемены.

* 4Ps of marketing (price, place, promotion and product).

Создание системы эффективного взаимодействия

Представьте корпорацию McDonald's в тот момент, когда ее топ-менеджеры пытаются решить, в каком направлении произвести диверсификацию. В краткий список вошли три отрасли:

- 1) замороженные пищевые продукты,
- 2) тематические парки,
- 3) обработка фотопленок.

Какой вид бизнеса позволил бы McDonald's извлечь максимальную пользу из ценных качеств, представленных в их ключевых компетенциях? Проводя эксперименты в Лондонской школе бизнеса, мы предоставили этот сценарий в распоряжение нескольких групп руководителей высшего звена и попросили принять решение от имени McDonald's.³ Их ответы показательны.

Около 40% руководителей предложили следующее: так как у McDonald's есть навыки выбора хороших, с точки зрения расположения недвижимости, мест для своих ресторанов и опыт предложения семейных развлекательных мероприятий, им следует расширить бизнес в область тематических парков. Тем не менее, 30% менеджеров выделили их навыки в предложении продукции постоянного качества и их умение делать это с огромной эффективностью. Это навело их на мысль, что McDonald's лучше всего подошла бы обработка фотопленок. Тогда у компании было бы преимущество, поскольку для этого можно было бы использовать существующие помещения. И, наконец, оставшиеся 30% рекомендовали произвести диверсификацию за счет замороженных продуктов, потому что этот бизнес можно было бы построить на приобретенных в McDonald's навыках работы в сферах розничной торговли продовольственными товарами, распределения и отношений с поставщиками.

В первую очередь обратите внимание, что по итогам этого упражнения ключевые компетенции McDonald's, по сути, были определены, как:

- удачный выбор мест,
- проведение семейных мероприятий,
- обеспечение быстрого обслуживания,
- постоянство в предложении продукции,
- наличие прекрасной сети дистрибуции,
- знание продовольственного бизнеса,

- знание торговли продтоварами,
- хорошие отношения с поставщиками.

Также обратите внимание, что успех McDonald's основан на малом числе занятий. Но ни одно из них нельзя выделить, так как важны все, и попытка найти «тот единственный» источник успеха McDonald's говорит о том, что кто-то совершенно не схватывает суть дела. Наконец, заметьте, что размышление о диверсификации «заставляет» разбить эти ключевые компетенции: можно отделить две первые от остальных и применить к сфере деятельности, связанной с тематическим парком, три следующих – к бизнесу по обработке фотопленок, а три последних – к операциям с замороженными пищевыми продуктами. А может быть, что-то не так с этим образом мыслей?

Во-первых, он отличается узостью и замкнутостью на себе. («Да, McDonald's могла бы использовать свои навыки работы с поставщиками и в дистрибуции в бизнесе, связанном с замороженными продуктами, но будет ли этого достаточно для успеха?») Что еще хуже, она отрицает существование синергии – такого взаимодействия навыков и умений, когда совокупность лучше составляющих. Разделение компетенций для новых сочетаний в целях поддержки других видов деятельности, на самом деле, может разрушить некоторые достоинства компании. Ключевая компетенция, применяемая в отдельности, может и быть не настолько ценной, насколько она могла бы стать в комплексе.

Вопрос, который нужно иметь в виду: «Так ли уж важно применять этот навык или операцию в отдельности, а не в сочетании со всеми другими мероприятиями?». Важность этого вопроса становится очевидной, когда мы хотим выяснить причину успеха McDonald's в быстром питании. Это можно объяснить двумя факторами:

1. Слаженностью и сбалансированностью всех этих навыков и видов деятельности, когда они поддерживают и укрепляют друг друга.
2. Гармоничным соответствием совокупности этих навыков, умений, операций потребностям рынка быстрого питания. В действительности корпорация McDonald's – это хорошо отлаженная машина, ее компетенции позволяют ей делать именно то, что требуется на этом рынке. Чтобы перенять стратегию McDonald's, потенциальный конкурент должен симитировать каждый отдельно взятый прием, применяемый на практике,

и объединить их в сбалансированную систему, как это делают в самой корпорации. Таким образом, чем больше число операций, образующих «систему» McDonald's, и чем сильнее они связаны между собой, тем труднее для потенциального конкурента будет воспроизвести успех компании в реальности (и, следовательно, наиболее вероятно, что McDonald's удастся сохранить свое преимущество).⁴

Соответственно, действия по разделению компетенций McDonald's с целью применения их в разных сочетаниях на разных рынках фактически разрушают их «слаженность», а также могут ослабить ценность индивидуальных навыков. Успешным McDonald's делают не отдельно взятые навыки, а уникальный характер их сочетания. Позволит ли другая комбинация компетенций достичь корпорации успеха на каком-то другом рынке, зависит от того, насколько эффективно такая комбинация приживется там и внутри компании.

McDonald's являет пример того, к чему компания должна стремиться, вырабатывая стратегию, – собрать воедино отдельные операции, которые необходимы для успеха, как части головоломки. Первая часть этой задачи – определение мероприятий, которые необходимо осуществить – простая. Сложно их все объединить так, чтобы они поддерживали и усиливали друг друга, и не менее трудно сделать так, чтобы эта хрупкая гармония не разрушилась.

People Express

Нельзя преувеличить важность понимания компании как комбинации действий. С этой точки зрения фирма представляет сложную систему взаимосвязанных и взаимозависимых мероприятий, каждое из которых влияет на другие: решения и действия в одной части бизнеса прямо или косвенно сказываются на других его частях. Пока у вас не будет масштабного и целостного подхода к планированию деятельности компании, все усилия приведут к обратным результатам. Даже если каждое отдельное мероприятие будет оптимально подготовлено, их сочетание все-таки может пострадать, если вы не примете во внимание их взаимозависимость. *Множество локальных преимуществ почти всегда подрывает глобальный оптимизм.*

Например, рассмотрим People Express, авиакомпанию, созданную в 1980 году Доном Берром в восточной части Соединенных Штатов в качестве

конкурентоспособного недорогого оператора с упрощенным обслуживанием. Компания достигла громадного роста и успеха в первой половине 1980-х только для того, чтобы обанкротиться и быть купленной Texas Air в 1986 году.

С самого начала Берр установил, что успех компании будет зависеть от ее способности обеспечивать частые рейсы по очень низким ценам. Конкурирующие фирмы брали \$123 за рейс по маршруту из Ньюарка в Питтсбург, People в апреле 1982 года вышла на рынок с тарифом в \$19. Но это не означало плохое качество. Берр считал, что позиция People должна заключаться в предложении полетов без дополнительных услуг, но с обслуживанием высшего качества. Эти три цели (полеты должны быть недорогими, частыми и хорошего качества) были внесены в заявление People, направленное в Департамент гражданской авиации в 1980 году для получения летного сертификата. Дон Берр и его управленческая команда приступили к их осуществлению, задействовав ряд инициатив.

В начале 1980-х People Express стала знаменитой из-за своих умопомрачительно низких цен. Как ей это удалось? Низкие затраты на рабочую силу – вот один фактор, который помог сделать такие низкие цены возможными. Чтобы удержать затраты на рабочую силу на невысоком уровне, Берр не прибегнул к системе низкой оплаты труда, а вместо этого постарался привлечь исключительно производительных работников. Чтобы создать и поддерживать высокую производительность труда, Берр выстроил организационную культуру, в атмосфере которой со всеми обращались одинаково, людей поощряли делиться своими идеями, помогать друг другу и вместе работать. Кроме того, Берр выдал каждому работнику паевые опционы. Это означало, что пока компания растет, биржевая цена акций увеличивается и сотрудники получают выгоду. Естественно, эта практика способствовала росту компании, что вело к закупкам дополнительных самолетов и найму новых работников.

Вместе с низкими ценами в People предлагали частые рейсы. Для предоставления этой услуги Берр сконцентрировал деятельность компании в густонаселенном районе, охватывавшем территорию Нью-Йорка и Ньюарка, с обслуживанием в международном аэропорту Ньюарка, который не полностью использовался и до него легко было добраться. Поддерживать рабочий темп People помогала также взятая на вооружение практика сводить к минимуму время стоянки самолетов на выходе из терминала. Частично компании удавалось сократить данное время за счет мобильности персонала, который горел желанием сделать все

возможное, чтобы самолеты быстрее поднялись в воздух, а частично за счет таких ходов, как продажа билетов непосредственно в самолете, минимальная обработка багажа и наем на работу субподрядчиков из числа персонала по обслуживанию самолетов.

Обратите внимание, что для объяснения причины первоначального успеха People Express нельзя выделить одного-единственного фактора. Успех компании скорее основывался на целой серии, а не на одном или двух мероприятиях. На Примере 4-1 представлена так называемая замкнутая причинно-следственная схема, состоящая из видов деятельности, которыми занимались в People Express: использование недорогих самолетов, прием на работу и поддержка рабочей силы, характеризующейся высокой мотивацией и производительностью труда, практические усилия по экономии времени во время стоянки и выхода из терминала, культура открытого общения, эффективная эксплуатация самолетов и многое другое. Также следует отметить, и это очевидно при взгляде на схему, что все виды деятельности, которыми занимались в People Express, были взаимосвязаны. Решения, которые принимались в одной части системы, в итоге влияли на другие ее части. Например, решение директора-распорядителя о закупке дополнительных самолетов в дальнейшем повлияло бы на рост компании, который, в свою очередь, повлиял бы на производительность сотрудников, и в итоге на качество обслуживания. Это, в свою очередь, повлияло бы на количество новых пассажиров, которых привлекла бы компания (и на количество пассажиров, которых она бы сохранила), что, в свою очередь, повлияло бы на количество авиалайнеров, которые ей нужно было бы купить (или продать).

В каждом бизнесе имеется ряд похожих взаимозависимостей. Но из-за того, что людям самой компании (впрочем, посторонним тоже) очень трудно понять всю сложность происходящего, им присуще концентрироваться на одном или двух аспектах системы и стараться оптимизировать эти подсистемы независимо друг от друга.⁵ Например, когда в People Express столкнулись с падением доходов, то, наверно, пытались привлечь большее количество пассажиров с помощью увеличения объема рекламы, игнорируя тот факт, что реальная проблема была, возможно, в ухудшении качества обслуживания, предоставляемого только что принятым на работу и недостаточно обученным персоналом. Усиливая свою рекламу, People, возможно, нечаянно усугубили свою проблему, повысив ожидания клиентов и не сумев их выполнить. Вследствие этого они потеряли еще больше клиентов за более короткий срок!

Пример 4-1. Механизм роста People Express: система эффективного взаимодействия



Пытаясь оптимизировать подсистемы отдельно, руководители не придают значения взаимозависимым процессам внутри системы и ухудшают состояние дел. Так как требуется время, чтобы обнаружился результат действий, бывает трудно понять, что часто источником проблемы являемся мы сами. Когда по прошествии времени результаты этих недальновидных действий становятся явными и оказывают отрицательное влияние на компанию, то люди стремятся обвинить кого-то другого или внешние факторы.

Понимание фирмы как сложной системы взаимосвязанных мероприятий – это только половина дела. Опытная управленческая команда может сообща описать работающую структуру бизнеса и нарисовать его «схему», причем очень похожую на схему People Express, представленную в Примере 4-1. Эти замкнутые причинно-следственные схемы являются мощным графическим средством, они могут со всей очевидностью продемонстрировать связующие звенья внутри какого-нибудь бизнеса. Цель создания такой схемы заключается не в том, чтобы зафиксировать всю сложность компании, получить исключительно «правильный» вариант (схемы) или использовать ее для предсказания будущего. Задача скорее в том, чтобы помочь топ-менеджменту обрести понимание. Понимание приходит тогда, когда менеджеры подвергают сомнению содержание схемы, обсуждают друг с другом свои предположения и упования, а потом исправляют ее соответствующим образом. Обучение – естественный результат консенсуса по поводу того, как на самом деле работает их бизнес-система.⁶

Как собрать систему воедино

Разрабатывая систему мероприятий компании, руководители должны принять во внимание четыре принципа. Первый: выбранные мероприятия должны относиться к числу тех, осуществления которых требует рынок. Например, нет смысла в развитии широкой сети дилеров, если можно более эффективно распространять свою продукцию через Интернет. Нет никакого резона в формировании или усилении воздействия ваших ключевых компетенций в управлении каналом распределения, если потребители все больше и больше покупают прямо на рынке. Вывод прост: решая, какие мероприятия осуществить (или какие компетенции усилить), следует всегда начать с анализа рынка. Цель: определение мероприятий, благодаря которым вы будете «соответствовать» требованиям рынка.

Второй: намеченные мероприятия должны подходить друг другу (вспомните головоломку). Например, производство должно быть в состоянии изготавливать продукцию, продвижением которой на рынке занимается маркетинг. Нельзя использовать синергию в филиалах (например, перемещая ключевые фигуры с места на место) без развития системы стимулирования такого поведения. И вновь простой вывод: внутреннее соответствие мероприятий так же важно, как и их общее соответствие с рынком.

Третий принцип: эти мероприятия должны быть сбалансированы друг с другом. Рассмотрим ситуацию, которая складывается по мере роста фирмы. Если увеличить производственные мощности фирмы без увеличения продаж и маркетинга, это закончится забитыми складами. Если усилить продажи и маркетинг без увеличения производственных мощностей, все закончится массой необслуженных (и неудовлетворенных) потребителей. Урок здесь не в том, чтобы вкладывать средства в то или другое, а в инвестициях в оба направления одновременно, чтобы сохранить баланс между ними надолго.

Не следует недооценивать сложность в достижении и сохранении баланса между видами деятельности в течение какого-то времени. Потеря баланса стала причиной гибели многих компаний. Рассмотрим, например, авиакомпанию Southwest Airlines, часто называемую цоватором, который бросил вызов гигантам отрасли и преуспел. Принимая во внимание многие мероприятия, которые легли в основу истории успеха компании, можно выделить следующие: плоская организационная структура, способствовавшая открытому общению; практика перемещения и смешанного использования персонала на разных направлениях работы, что создало благоприятные условия для общения, обмена знаниями и развития людей, которые видели перед собой «всю картину» происходящего; возможность принимать на работу высококвалифицированный персонал, что привело к росту производительности; коллективистская и дружелюбная культура, способствовавшая работе в команде; активный подход к использованию сотрудников, приведший к высокой эффективности, и так далее. Никто не отрицает, что все эти качества помогли Southwest Airlines успешно оперировать на очень сложном рынке. Такие характерные особенности, как плоская организационная структура, использование сотрудников на разных позициях, работа в команде и тому подобное – все это может принести великолепные результаты. Однако, как показано на Примере 4-2, каждое из этих качеств может привести и к обратным результатам,

Пример 4-2

Необходимость сбалансированного подхода к мероприятиям Southwest Airlines

Стороны деятельности	Преимущества	Недостатки
Плоская организационная структура	Способствует общению сотрудников	Ограничивает карьерный рост
Смешанное использование персонала (на разных позициях)	Помогает всем увидеть объемную картину, способствует передаче лучших практических решений	Препятствует профессиональному развитию специалистов, может привести к краткосрочным неэффективным решениям
Высококвалифицированный персонал	Содействует производительности	Усложняет набор и удержание сотрудников в фирме
Интенсивное использование персонала и самолетов	Способствует эффективности	Ведет к усталости людей и износу оборудования
Работа в команде	Помогает всем увидеть объемную картину происходящего и мотивирует персонал	Ограничивает развитие будущих лидеров в организации
Высокий уровень акционерной собственности среди сотрудников компании	Способствует развитию чувства собственности, что является стимулирующим фактором	Перестает быть мотивирующим фактором, когда биржевая стоимость акций падает
Наделение сотрудников полномочиями	Способствует росту персональной ответственности и может быть мотивирующим фактором	Может привести к потере контроля и дорогостоящим ошибкам

если в авиакомпании не проявят осторожность. Плоская структура, например, способствует открытому общению, но она также создает ситуацию ограниченных возможностей карьерного роста. Так же, как активное использование персонала (вовлечение в работу) может привести к высокой эффективности, оно может привести и к появлению усталых и изможденных людей, пребывающих в состоянии стресса. Работа в команде может быть стимулирующим фактором и приносить радость, но она может помешать развитию лидеров. С этими отрицательными побочными эффектами, конечно, можно справиться. Но сохранить равновесие, так чтобы каждая особенность принесла желаемый результат без очевидных побочных эффектов, чрезвычайно трудно.

Четвертый и последний принцип. Разрабатывая систему мероприятий, помните, что ее элементы взаимосвязаны. Так что следует не только уделить особое внимание взаимосвязанным частям в этой системе, но и сознавать, что ее структура будет управлять поведением людей. То, чем занимаются сотрудники фирмы, обусловлено лежащей в ее основании структурой. Поэтому, чтобы изменить поведение, надо поменять структуру этой системы. Я вернусь к этому выводу в Главе 6.

Взгляд на фирму как на систему взаимосвязанных частей и использование замкнутых причинно-следственных схем для их изображения относятся к идеям, возникшим в системной динамике (математическое моделирование работы систем). Однако эти идеи не проникли в административное мышление настолько, насколько они того заслуживают. Тем не менее, стоит подумать над словами Питера Сенге, одного из влиятельных лидеров в изучении этого вопроса:

«Честно говоря, меня мало интересовало понятие «системное мышление». Суть системного мышления в способности посмотреть на что-то сложное и запутанное и увидеть то, что является по-настоящему существенным. Может быть, лучше говорить о мудрости. Проблема с «системным мышлением» в том, что здесь прослеживается тенденция, которая подразумевает борьбу со сложным с помощью сложного. Кажется, что люди неверно истолковывают ее, чтобы сказать, «мир становится все сложнее и сложнее, все влияет на все, и поэтому нам приходится рисовать эти огромные запутанные картины». К сожалению, потом они усиленно занимаются созданием самых сложных в мире схем, которые совершенно не помогают проникнуть в суть того, что происходит на самом деле... Рисование схемы взаимосвязанностей, выраженных в контурах обратной связи – это не системное мышление. Это просто схема. Но схема может помочь получить то, что нужно: способность непрерывно воспринимать наш мир и общаться таким образом, чтобы эти

взаимозависимости становились очевидны. Это движение от просто взгляда на вещи к пониманию взаимосвязей, переход от увиденного снимка А, а потом снимка Б, к тому, чтобы увидеть их и то, что их связывает вместе, в качестве единого целого».⁷

Создание динамического соответствия

Создание правильного соответствия между тем, что требуется рынку, и тем, чем занимается фирма, может привести к обратным результатам, если изменится окружающая среда и фирма не отреагирует на это правильным образом. Вам, возможно, знакома история про лягушку: когда ее кладут в кипящую воду, она из нее выпрыгивает, а когда ту же самую лягушку опускают в кастрюлю с холодной водой и медленно доводят ее до кипения, она остается там и сваривается заживо. Так же и любая организация, которая не реагирует на постоянные, иногда едва различимые изменения, происходящие в окружении, в итоге погибнет, как та лягушка.

Пусть уроком для организации, занимающейся бизнесом, послужит то, что она должна одновременно создавать требуемое соответствие с окружающей ее на данном этапе средой и оставаться достаточно гибкой для реакции на происходящие в этой среде изменения (или даже для создания изменений). Но что для фирмы означает оставаться гибкой? Используя здесь этот термин, я имею в виду три вещи: во-первых, фирма должна суметь достаточно рано определить происходящие вокруг перемены, чтобы успеть отреагировать на них; потом, у нее должна быть готовность в плане внутренней культуры, чтобы принять изменение и отреагировать на него; и, в конечном счете, у нее должны быть необходимые навыки и способности, чтобы участвовать в конкуренции, какая бы обстановка не возникла после этих перемен. Таким образом, понятие гибкости включает в себя как культурный элемент (желание измениться), так и элемент, относящийся к компетентности (способность к переменам). Как показано на Примере 4-3, этого типа гибкости можно достичь несколькими способами. Далее я обсуждаю некоторые из этих тактических приемов.

Пример 4-3

Тактика достижения динамического соответствия

- Возьмите за правило подвергать все сомнению.
 - Создайте культуру, при которой приветствуются перемены.
 - Постоянно подвергайте сомнению постулаты и «священных коров» организации.
 - С самого начала сформируйте систему мониторинга, чтобы не пропустить решающие моменты в бизнесе.
 - Отслеживайте новичков, нищевых игроков и вновь учрежденные фирмы.
 - Не слишком концентрируйтесь на существующих клиентах, отслеживайте альтернативных потребителей.
 - Налаживайте обратную связь с поставщиками, клиентами, дистрибьюторами и сотрудниками.
 - «Встряхивайте и подталкивайте» систему к активному мышлению с помощью нечастых и непрогнозируемых позитивных кризисов.
 - Позволяйте сбои.
 - Сформируйте множество навыков (встройте ключевые компетенции в разные товарные линии).
 - Развивайте процессы, которые предусматривают непрекращающееся экспериментирование с идеями.
 - Поощряйте децентрализованный процесс принятия решений (в пределах четко определенных параметров, установленных высшим руководством).
-

Сомневайтесь во всем

Один из самых действенных способов, каким фирма может сделать свою систему гибкой, заключается в развитии культуры, в которой status quo непрерывно ставится под сомнение, и не имеет значения, насколько компания успешна в данный момент. Такое отношение проникает во все виды деятельности, то есть, в известном смысле, становится формальной частью систем и процессов, происходящих в фирме. В результате вырабатывается заинтересованный подход ко всему, а если «так полу-

чилось», проводятся эксперименты. Причем никто на самом деле этого не замечает, потому что все это стало обычным делом.

Какая среда способствует такому поведению? В датском банке *Lap & Spar* CEO знает имена и основные факты биографии каждого из 250 служащих и проводит больше половины своего рабочего времени в общении и разговорах с ними. В банке быстро приступают к реализации новых идей сотрудников, которые получают за эту дельную идею небольшое денежное вознаграждение или подарки. В корпорации 3M «предполагается», что сотрудники тратят 15% рабочего времени на несанкционированные проекты. Если проект, достигнув определенного этапа развития, требует усилий и создания нового коммерческого предприятия, его начинают развивать как отдельное направление, а автора-предпринимателя делают его президентом. В MCI сотрудников поощряют брать на себя обдуманый риск, а высшее руководство стимулирует внутреннюю культуру, при которой всё подвергается сомнению. В результате, тогда как в большинстве компаний люди боятся делать ошибки, в MCI все наоборот. Однако, когда ставишь под сомнение процесс или результат, это не обязательно подразумевает, что что-то не работает или необходимы перемены. Это просто значит: «Давайте подумаем об этом».

В *Body Shop* каждый работник может довести свое мнение до топ-менеджеров с помощью отдела ОЧХИ – Отдела чертовски хороших идей*. Любой сотрудник, у которого есть идеи, как улучшить компанию, может позвонить и обсудить их с высшим руководством. В АВВ принятие оперативных решений было делегировано более чем 5000 профит-центрам (подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью). В *OM Exchange*, первой частной бирже в Швеции, не существует ни формальной иерархии, ни каких-либо административных уровней – каждый является «сотрудником» с одинаковыми правами (но с разной ответственностью). В супермаркетах *Leclerc* во Франции «владельцу» любого магазина не возбраняется по своему желанию экспериментировать с новой продукцией или ее форматами; успех и неудачи обсуждают на регулярных региональных и общенациональных собраниях.

Итак, организации могут выбирать из почти неограниченного числа тактических и практических методов, как сделать новаторский подход и сомнение во всем частью своей культуры. Этот вопрос является сегодня самым исследованным в научной литературе, и существует огромное

* Department of Damn Good Ideas – DODGI.

количество материала, чтобы помочь руководителям ввести новаторский подход в своих компаниях. (Я не буду заниматься подробным обзором этой литературы, но отошлю читателей к отдельным произведениям.)⁸ Здесь возникает вопрос: если все так много знают о том, как создать в фирме заинтересованное отношение, когда многое подвергается сомнению, то почему такое поведение не получило развития в организациях?

Советуя компаниям ставить под сомнение способ и правила игры и продумывать альтернативные варианты, мы утверждаем очевидное; все знают, что это именно то, что они должны делать. Это подходящая для бизнеса версия принципа, что предупредить болезнь легче, чем ее вылечить; принимайте меры *до того*, как наступит кризис. Хотя мало кто не согласится с этим, немногие ему следуют.

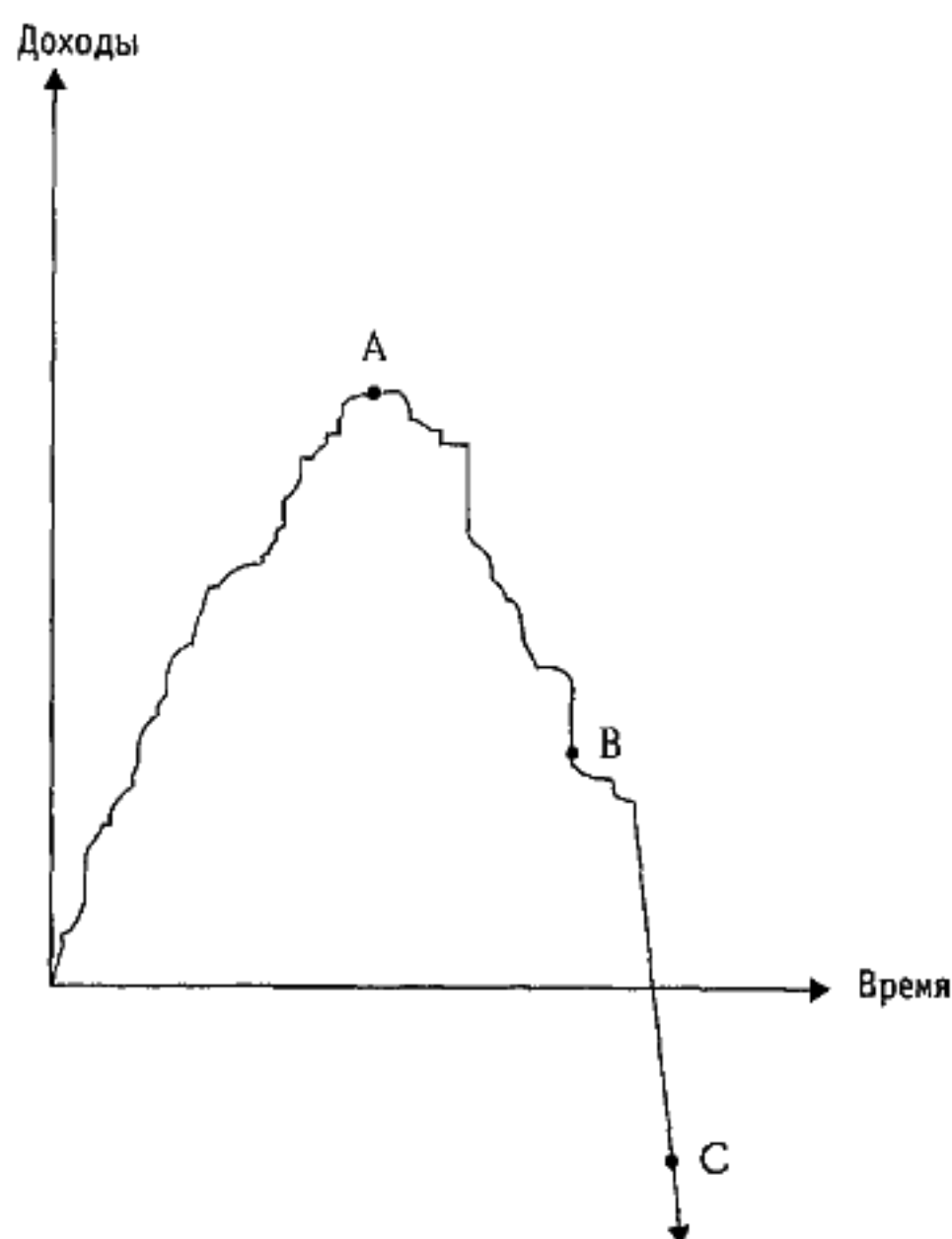
Представьте, что в вашей компании возникает ситуация, которая графически изображена на Примере 4-4. Итак: долгая история роста и рентабельности достигает наивысшего значения в точке А, как вдруг фортуна поворачивается к компании спиной, и финансовый кризис ведет к снижению доходов. При таком сценарии, в какой момент вы бы подвергли сомнению способы, в соответствии с которыми осуществляете свою деятельность? Если вы совершенно типичный представитель и относитесь к большинству компаний, то, наверно, вы бы задумались об изменениях тогда, когда доходы уже снижаются – на графике это точка В; вы бы, возможно, начали что-то *делать* с этим, когда ситуация станет намного хуже – в точке С.

Не приходится и говорить, что худшее для перемен время – разгар кризиса. В этот момент компании не хватает времени, ресурсов и уверенности для создания программы, предполагающей долговременные изменения. Намного разумнее как следует подумать и рассмотреть перспективу перемен, на осуществление которых потребуется продолжительный срок, когда в компании благоприятная ситуация. Наверное, вам советовали это тысячу раз, но если сегодня вам сопутствует успех, это не значит, что завтра будет то же самое. Следует постоянно задаваться вопросом и подвергать сомнению то, как вы работаете. Не ждите наступления кризиса.

В действительности, идеальным сценарием является модель поведения, представленная на Примере 4-5. Прежде чем в компании наступит неблагоприятная ситуация, в ней активно перестраивают деятельность (точка Х), что позволяет ей перейти на новый виток (кривую) роста. И как только рост этой новой кривой близок к остановке, компания снова

Пример 4-4

Когда подвергать сомнению то, как мы занимаемся бизнесом?

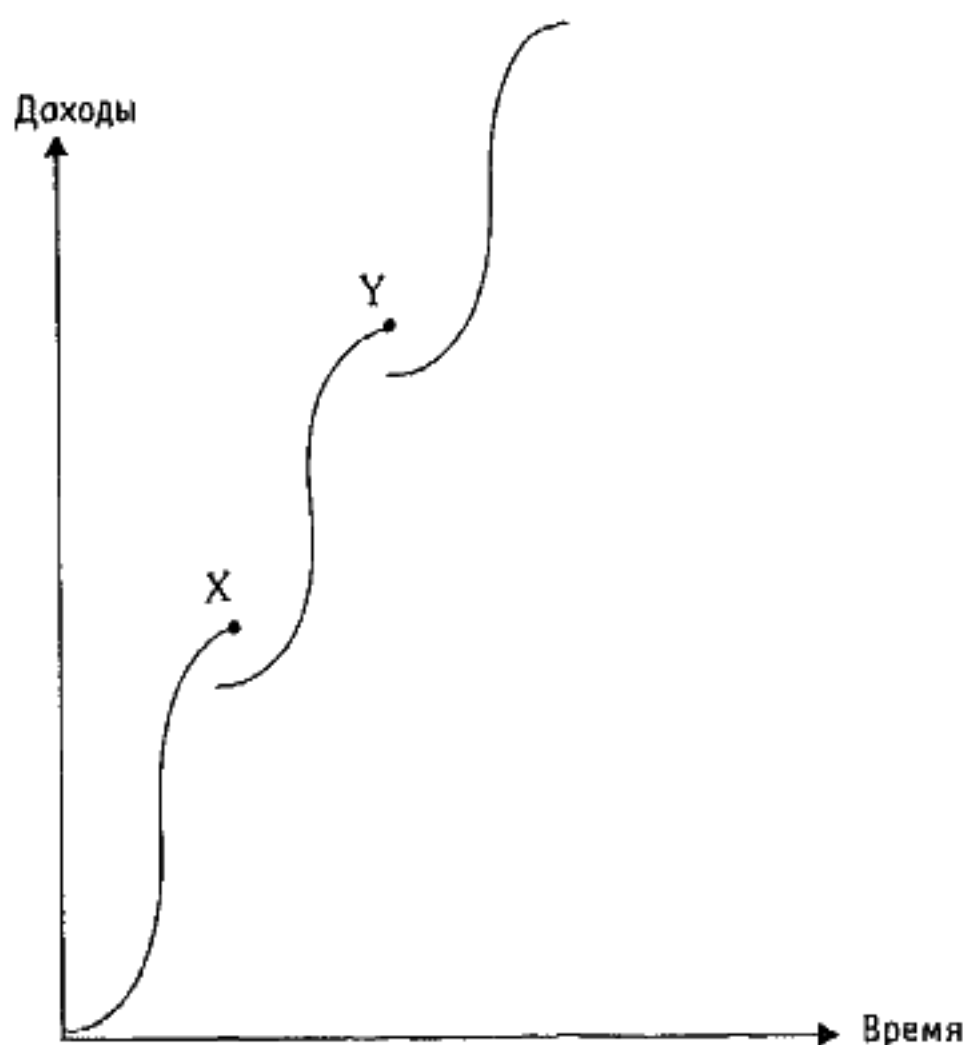


перестраивается (точка Y), готовясь к переходу на следующую кривую роста, и так далее. (Позже я остановлюсь на том, что организация может определить свое место на этой кривой с помощью мониторинга как своего финансового здоровья, так и стратегического здоровья, и решить, наступил момент для реформирования или нет. Она может успешно реформировать себя с помощью метода, который заключается в создании ряда внутренних «позитивных кризисов», то есть созданием организационных вызовов, результаты которых затем применяют во всей организации.)

И хотя этот сценарий выглядит утопическим, некоторые компании все-таки прошли такой путь развития в реальной жизни. Hewlett-Packard

Пример 4-5

Рост и обновление



совершила переход, который восстановил ее жизнеспособность, для начала изменив направление деятельности с выпуска приборов на производство компьютеров, затем изменив технологию, основанную на мини-ЭВМ, на технологию, основанную на микропроцессорах, и наконец, переключившись с компьютеров на настольные издательские системы. Intel совершила похожую трансформацию, превратившись из компании, занимающейся динамическими ОЗУ (запоминающие устройства), в компанию по производству микропроцессоров. Motorola перешла от бытовой электроники к полупроводникам, а сегодня ее основное направление — телекоммуникации. Johnson & Johnson совершила переход от потребительских товаров к фармацевтической продукции. 3M — всеми любимая компания — за свою историю поменяла вид деятельности, по крайней мере, три раза, двигаясь от разработки месторождений к наждачной бумаге, потом к лентам для магнитной записи и так далее. Microsoft находится посередине пути, пытаясь осуществить такой переход

и прилагая усилия для утверждения своих позиций в Интернете. General Electric также находится на стадии интенсивного перехода из сферы производства в сферу предоставления услуг.¹⁰

К сожалению, таких примеров очень мало. Большинство компаний не подвергает сомнению то, каким образом делает бизнес, до тех пор, пока не наступит кризис. Рассмотрим, например, ситуацию, которую пришлось испытать Colgate-Palmolive в 1994–1997 гг. В Colgate приступили к радикальным попыткам реформирования только после того, как в 1994 году финансовые итоги ее деятельности в США оказались совершенно катастрофическими. Как указывает Дэвид Джонсон, директор Colgate: «Иногда синтез предваряется кризисом. Возможно, требуется ужасное поражение, чтобы возродиться полным решимости и силы духа».¹¹

Проблема в том, что компаниям следует задаться вопросом о том, как они делают бизнес, в точке А на Примере 4-4, однако (и неважно как часто им дают подобный совет), большинство не делает этого. Как тогда инноваторам стратегии удастся достичь цели, преодолевая инертность, стоящую на пути к успеху, и в корне подвергнуть сомнению тот способ, каким они делают бизнес? Есть два взаимосвязанных подхода:

1. Они отслеживают не только свое финансовое здоровье, но и стратегическое, что позволяет заметить предупредительные сигналы раньше, чем наступит кризис.
2. Они создают позитивный кризис, чтобы встряхнуть и подтолкнуть организацию к активному мышлению. И что более важно (так как созданный ими позитивный кризис обычно принимает форму нового вызова), у них достаточно времени для того, чтобы чувством нового прониклись все сотрудники.

Отслеживайте стратегическое здоровье

Причина, по которой в большинстве компаний не задумываются о том, чтобы приступить к осуществлению перемен в точке А, заключается в том, что, когда они ее достигают, они видят перед собой только путь вверх. Это наводит их на мысль, что, должно быть, они что-то делают верно. Если не так, то почему бы тогда не расти их доходам? И зачем сомневаться в том, что тенденция движения по восходящей не продолжится?

Если кто-нибудь предупреждает о том, что доходы упадут, они задают естественный вопрос: «Откуда вы знаете, что произойдет дальше?».

Логично. Никто не может предсказать будущее, так что призывы действовать сейчас, основанные на том, что может или не может произойти в дальнейшем, – это опасное занятие. Тем не менее, у новаторов стратегии, кажется, есть «окошко», в которое видно будущее: создается впечатление, что они знают о кризисе заранее и знают, что им нужно сделать сегодня, чтобы избежать его. Им позволяет предсказывать будущее то, что они оценивают не только свое *финансовое* здоровье, но и *стратегическое*.

Сравнительно легко оценить финансовое состояние компании. Можно проверить рентабельность, уровень прибыли, долю рынка и другие показатели, чтобы оценить, насколько хороши (или плохи) дела. К сожалению, эти цифры, хотя они нужны и полезны, могут быть обманчивыми показателями будущего компании. Все они относятся к прошлому, а, как известно, прошлое – плохой предсказатель будущего. Существует множество примеров, когда компания производит впечатление прибыльной (как IBM в 1990-м), но, тем не менее, оказывается в кризисной ситуации через каких-то два-три года. И наоборот, многие компании, которые, казалось, терпят финансовые трудности (как IBM в 1994-м), на самом деле готовы к периоду роста и увеличения прибылей.

Для проверки своего стратегического здоровья компания не должна ограничиваться только финансовыми показателями. *Стратегическое здоровье* влияет на будущее организации. В заботе о своем стратегическом здоровье компании следует найти способ его отслеживания. Такая оценка стратегического здоровья подобна системам раннего предупреждения: они дают знать о признаках кризиса за два или три года до его вероятного наступления, давая возможность скорректировать ситуацию.¹² (Воспользуется ли компания своим преимуществом, получив эти предупредительные сигналы – это другая тема.)

Рассмотрим, например, ситуацию в Boddington Group PLC, которая была предметом обсуждения в Главе 2. В 1989 году, когда Дэнис Кэссиди стал CEO и председателем правления, он принял решение об изменении стратегического направления ее деятельности и о переходе от пивоварения в сферу «предоставления услуг». Для нас интерес представляют в первую очередь причины, побудившие его совершить такие серьезные перемены. В конце концов, финансовые дела компании обстояли неплохо. Кэссиди объяснил свое решение следующим образом:

«Когда я стал руководителем, деятельность компании все еще приносила прибыль. Так что, если смотреть только на цифры, то беспокоиться было

не о чем. Однако когда вы смотрели на наш бизнес на протяжении какого-то времени, можно было сказать, что в нем что-то происходит. Например, потребление традиционного английского эля (традиционное английское тепловатое «пиво» и главная опора Boddington) сократилось с 85%-ного охвата населения в 1950-м до менее 45% в 1988 году. Что заняло его место? Импортное пиво, которое можно было пить холодным. Это как если бы потребитель сказал, что наша продукция ему больше не требуется. Ситуация еще более осложнялась тем, что Комиссия по монополиям и слиянию фирм собиралась объявить о своем решении относительно пивной промышленности. Мы все находились в ожидании того, что это решение потребует от крупных производителей отказа от вертикальной интеграции путем прекращения продажи пива через принадлежащие им пабы. Эти коренные изменения в отрасли требовали адекватных действий, даже несмотря на то, что мы еще были довольно прибыльной компанией».

История с Boddington выдвигает на передний план два важных пункта. Во-первых, обратите внимание, как этот руководитель решил изменить стратегию своей организации, несмотря на то, что в финансовом плане ее состояние не вызывало беспокойства. Мотивом послужило не финансовое положение компании, а оценка ее стратегического здоровья; он опасался, что финансовые проблемы могут проявиться в будущем. «Увидеть» будущее ему позволили несколько стратегических показателей: неудовлетворенность потребителей, структурные изменения в пивоваренной отрасли и дерегулирование.

Во-вторых, увидеть и распознать какой-то предупредительный сигнал – это один вопрос, а принять решение, что с ним делать, и в результате воплотить в жизнь – другой. Здесь вступает в дело сильное руководство: оно должно предвидеть ход развития событий в будущем и впоследствии иметь мужество отказаться ради него от существующего положения вещей.

Пример с Boddington говорит о том, что оценить стратегическое здоровье компании можно. Список мероприятий кратким не назовешь (см. Пример 4-6). Анализ нескольких наиболее полезных показателей стратегического здоровья следует ниже.

- *Удовлетворенность потребителей.* Сегодня я могу быть вашим клиентом (и поэтому у вас есть прибыль), но если я не удовлетворен вашей продукцией или услугами, завтра я перестану им быть (и потому вы столкнетесь с кризисом). Этих потребителей лучше ловить, пока они не ушли.

- *Моральное состояние персонала.* Это прекрасный показатель «энергетического уровня» организации. Использование персонала, у которого отсутствует мотивация, обычно влечет за собой неприятности. Необходимо обнаружить корни внутренней неудовлетворенности и исправить ситуацию.
- *Тенденции финансового здоровья.* Вы можете быть рентабельной компанией сегодня, получая до \$20 млн прибыли, но значение этой цифры сильно зависит от предыдущих показателей. Ваша оценка будущего должна быть разной в зависимости от того, удалось ли достичь уровня прибыли, равной \$20 млн, начав с \$10 млн два года назад, поднявшись до \$13 млн в прошлом году и получив \$20 млн в этом, либо опустившись с \$30 до \$27 и потом до \$20 млн соответственно.
- *Относительное финансовое здоровье.* Даже если компания является очень рентабельной, вас, наверно, должна беспокоить ситуация, когда вашим конкурентам последовательно удастся извлечь еще большую прибыль, чем вам. Необходимо сопоставить позицию вашей компании с позициями ее самых успешных конкурентов во всем мире.
- *Инновации и новая продукция, которая вот-вот появится.* Нет никакого сомнения, что Glaxo/Wellcome сегодня очень рентабельна, но будет ли она прибыльной завтра, в огромной степени зависит от того, сумеет ли она найти замену существующим видам лекарств – особенно, если учесть то, что препараты компании (блокбастеры), имеющие коммерческий успех (такие как Zantac), лишаются патентной защиты.
- *Обратная связь с дистрибьюторами и поставщиками.* Дистрибьюторы и поставщики могут предоставить информацию и помочь компании взглянуть на то, что происходит на рынке, под разными углами зрения; они могут указать на те области (сферы деятельности), на которые следует обратить внимание.
- *Перемены в отрасли и соответствие компании новому окружению.* Причина вашей рентабельности сегодня заключается в том, что вы делаете то, что соответствует потребностям рынка. А если рынок будет меняться? Будете ли вы меняться вместе с рынком или существует опасность, что вас постигнет участь динозавров?

И вновь хочу подчеркнуть, что это далеко не исчерпывающий список показателей стратегического здоровья, которое может отслеживать компания. Важно помнить, что такие показатели действительно существуют, и вы должны определить те, которые наиболее значимы для бизнеса вашей компании, и постоянно их отслеживать.¹³ Только тогда вы сможете утверждать, что подходите к оценке положения фирмы всесторонне. Если за состоянием стратегического здоровья организации будет наблюдать каждый ее сотрудник, то тем лучше. Как отмечает CEO Hewitt Associates Дейл Гиффорд:

«В Hewitt мы всегда внимательно следим за изменениями в потребностях и желаниях наших клиентов, потому что предупредительные сигналы есть всегда. У нас тысячи помощников, которые занимаются этим совершенно естественно, частично считая это своим делом: наши сотрудники разговаривают с клиентами и принимают участие в дискуссиях. Чтобы продолжать оставаться в числе успешных компаний, нам необходимо быть слегка на взводе, искать указующие знаки и никогда не воспринимать успех как должное».

Большинство компаний не заботится о том, чтобы собирать информацию, касающуюся их стратегического здоровья. Но даже те немногие, кто действительно исследует некоторые из этих показателей (такие как удовлетворенность потребителей или моральное состояние персонала), пытаются сделать это один-два раза в год. Однако за показателями финансового здоровья компании наблюдение ведется ежедневно. В чем причина такого бросающегося в глаза дисбаланса? Информационные системы современной корпорации четко разработаны, чтобы почти ежедневно контролировать ее финансовое состояние, но до сих пор стратегический мониторинг, осуществляемый даже на ежегодной основе, требует отдельных усилий. И вновь возникает вопрос, почему же здесь такой дисбаланс? К действию обычно приводят финансовые результаты, которые не совпадают с ожиданиями. Но когда в последний раз *ваша* организация действовала, основываясь на информации, содержащейся в каком-либо показателе стратегического здоровья?

Чтобы правильно оценить существующее положение дел, организация не должна ограничиваться только цифрами финансовой отчетности. Необходимо проверить свое стратегическое состояние. А, следовательно, разработать надлежащие единицы измерения для его оценки и использовать информационные системы для сбора требуемых данных. Только контролируя эти показатели, в фирме могут надеяться на то, что успеют

Пример 4-6

Оценка деятельности: финансовое и стратегическое здоровье

Финансовое здоровье

- Доходы
- Поток денежных средств
- Акционерная стоимость
- Темпы роста

+

Стратегическое здоровье

- Удовлетворенность потребителя
- Преданность (лояльность) потребителя
- Доля на рынке
- Моральное состояние персонала
- Текучесть кадров
- Коммуникации персонала
- Тенденции финансового здоровья
- Инновации и новые продукты, которые вот-вот появятся
- Относительная стоимость производства
- Качество продукции
- Производственная гибкость
- Качество управленческой команды (менеджеров)
- Обратная связь с дистрибьюторами и поставщиками
- Сила корпоративной культуры
- Перемены в отрасли и соответствие компании новому окружению

определить необходимость осуществления изменений прежде, чем наступит финансовый кризис.

Подводя итог: успешные компании способны подвергать сомнению status quo даже тогда, когда у них все благополучно в финансовой сфере (точка А на Примере 4-4). Для этого они используют тактику, суть которой в мониторинге не только финансового благосостояния, но также и стратегического здоровья. В результате этого контроля компании получают тревожные сигналы, которые служат им ранним предупреждением и позволяют задать себе ряд вопросов и исследовать ситуацию до того, как наступит кризис.

Создавайте позитивные кризисы

Другая тактика, которую новаторы стратегии используют, чтобы преодолеть инертность, стоящую на пути успеха, и привить компании гибкость, заключается во «встряске» системы, побуждающей ее к активному мышлению. Кажется, новаторы знают, что совершенно не имеет значения, насколько активно вы подвергаете сомнению принятый вами способ ведения дел и как сильно вы поощряете этот тип поведения в организации. Мало-помалу система достигает стадии «счастливой» стабильности, отличающейся самодовольством, самонадеянностью или даже высокомерием, крепкой, монолитной культурой, глубокой институциональной памятью, которая позволяет компании двигаться на автопилоте, и крепкими внутренними союзами. В результате успеха неизбежно появятся непререкаемые модели мышления, которые сделают его пассивным. И неважно, насколько стало официальным и прижилось отношение, когда все ставится под сомнение. Тогда нужно, чтобы каждые несколько лет происходило то, что встряхивало бы и дестабилизировало всю систему. Заметьте, что этот довод противоречит общепринятому сегодня мнению, поощряющему компании постоянно совершенствоваться. В этом вопросе я стою на стороне периодических и неожиданных встрясок.

Успешные новаторы отличаются тем, что им удается все как следует встряхнуть. Они не боятся периодически дестабилизировать работу отлаженного механизма, потому что никто заранее не знает, когда системе потребуется встряска. Посмотрите, например, что делал в течение последних двадцати лет Джек Уэлч в General Electric. В начале 1980-х ему удалось воплотить в жизнь крупномасштабную и болезненную программу по реструктуризации компании, это был настоящий вызов, благодаря которому он заработал прозвище Нейтронный Джек*. Реструктуризация была успешной, она превратила GE в одну из самых почитаемых корпораций страны в 1990-е. В конце 1997 года, как раз тогда, когда GE сообщала о рекордной операционной прибыли в 14,5%, и о выдающейся в 25 с лишним процентов прибыли на собственный акционерный капитал, Уэлч объявил о начале новой масштабной программы реструктуризации.

Каким образом компания может устроить «встряску» системы? Один очень действенный способ, как видно на примере с GE, заключается в развитии *позитивных кризисов*. Позитивный кризис – это не что иное,

* Neutron Jack.

как масштабная и вызывающая новая цель, которую популяризируют во всей организации.

Мнение о том, что грандиозные цели могут быть полезны для организации, не ново.¹⁴ И, как знают многие топ-менеджеры, в последнее время в компаниях принято вносить их в заявления о миссиях. Проблема в том, что большинство этих заявлений не стоит и бумаги, на которой написаны.

Почему? Потому что грандиозная цель бесполезна, пока люди не проникнутся ею; а если они собираются на что-то купиться, то нужно сделать усилие, чтобы им это продать. А теперь задайте себе вопрос: каковы шансы того, что простое заявление (как бы заманчиво оно не звучало само по себе) станет причиной покупки? И ответьте, что они равны нулю. Если не посвятить время и не приложить усилия к тому, чтобы разрекламировать эту идею, людей не удастся завлечь, и все будет впустую. Ключевой момент: вовлечь в этот процесс каждого сотрудника. Вызов, который работники не принимают, приведет к цинизму, негативным эмоциям и отношениям и отсутствию мотивации. И наоборот, позитивный кризис вызывает энтузиазм и энергию сотрудников по отношению к фирме и к той цели, которую она старается достичь.

Успешные новаторы создают позитивные кризисы, не отрицая эффективности работы своей организации, а разрабатывая новую цель, которая заставляет текущую деятельность казаться «недостаточно продуктивной». В известном смысле, кризис возникает тогда, когда руководитель говорит: «Знаю, что дела у нас идут неплохо, но теперь наша цель не только в том, чтобы хорошо работать, а чтобы сделать что-то труднодостижимое, например, отправиться на Луну. Сможем ли мы этого добиться?». Потом популяризации этого вызова уделяются необходимые время и усилия.

На основании моего опыта общения с разными фирмами я убежден, что в «процессе популяризации» сотрудники должны пройти три определенных этапа (см. Пример 4-7).

Первый этап. Сообщите о цели. Во-первых, нужно сообщить и объяснить новую задачу организации. Люди не могут загореться целью, если вначале не поймут, чего требуется достичь и зачем это нужно. Должен наступить момент, когда каждый сможет сказать: «Я знаю, чего мы хотим добиться, и понимаю, зачем мы это стараемся сделать».

Второй этап. Создайте веру в эту цель с помощью быстрых побед. Это будет посложнее. На этой стадии руководителям (лидерам) компании

потребуется убедить работников в том, что перед ними стоит реалистичная и достижимая задача. Сотрудники должны перейти в следующий этап с мыслью: «Да, думаю, эта цель для нас достижима». Легко сказать! Хотя для того, чтобы зажечь людей, амбициозные, грандиозные цели необходимы, именно такие цели вызывают неверие и отторжение как нереалистичные и недостижимые. Чтобы в них поверили, одних слов будет недостаточно.

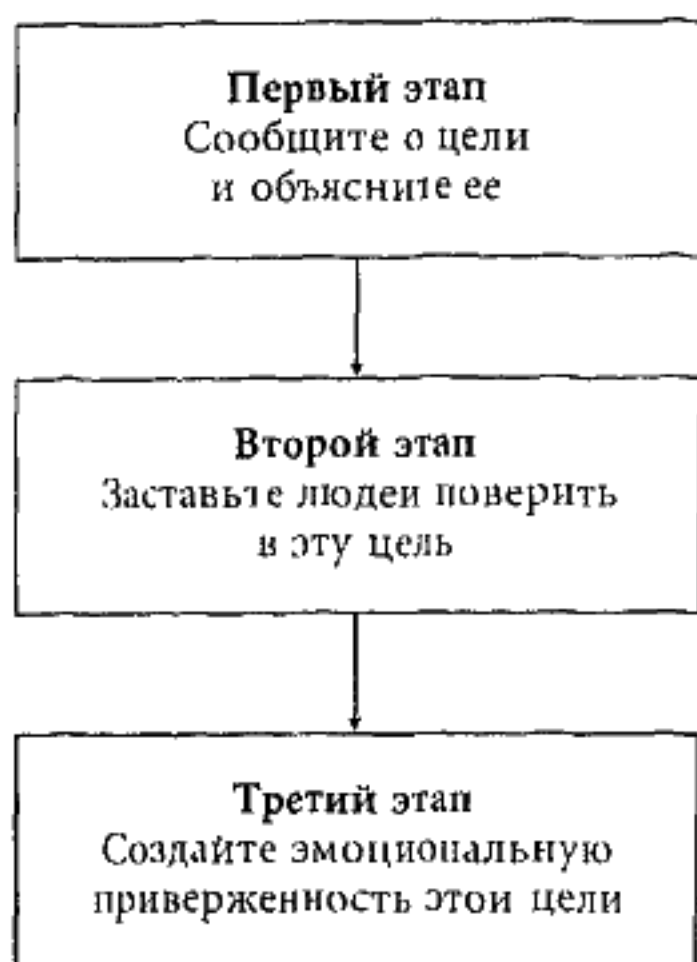
Одним из способов убеждения сотрудников в реальности выполнения задачи является быстрое создание нескольких победных ситуаций. Сотрудники должны получить доказательство того, что амбициозная цель действительно достижима. Таким образом, какие-то быстрые победы, даже если они подстроены, должны последовать в ближайшее время после объявления корпоративной цели. Организации необходимо создать, официально отметить и использовать их для того, чтобы дать толчок и увлечь этой целью.

Третий этап. Укрепите эмоциональную приверженность этой цели. Наконец наступает самый сложный этап популяризации, когда людям приходится переходить от рационального признания цели к эмоциональной приверженности ей. Это магический скачок, после которого работники должны сказать: «Да, я знаю, какая цель стоит перед нами, я понимаю, почему мы к ней стремимся, и я лично привержен идее ее достижения». Этот скачок крайне сложно выполнить, и вам, наверное, придется применить для этого разные тактики. Развитие эмоциональной приверженности более подробно обсуждается в Главе 5.

Опыт Douwe Egberts – дочерней компании Sara Lee и европейского лидера продаж молотого кофе и устройств для его приготовления – по «популяризации» среди сотрудников компании их нового вызова Vision 2005 подчеркивает сложности и разочарования, возникающие в ходе привлечения нескольких сот людей к идее реализации организационной задачи. Несмотря на финансовый успех, в компании решили наметить новую цель. Процесс начался в ноябре 1995 года, когда двадцать топ-менеджеров, приехавших со всего мира, собрались для анализа обстановки и выработки новой задачи и новой стратегии.

О новой цели компании объявили во время двухдневной конференции в апреле 1996 года, на которой присутствовали 180 топ-менеджеров. Чтобы сообщить о цели и объяснить смысл предстоящего, в ходе конференции

Популяризация грандиозной цели



было использовано множество тактических приемов. Затем менеджеров попросили вернуться в свои расположенные в разных странах филиалы и проинформировать сотрудников о необходимости достижения этой новой цели. Их также попросили подумать, как новую задачу можно было бы отразить в ежегодных производственных планах. Для того, чтобы дать толчок кампании, на конференции представили несколько удачных проектов, к реализации которых приступили после собрания в ноябре 1995 года (например, объявили об успешном выпуске нового продукта на рынок Испании). Эти проекты олицетворяли быстрые победы и были их подтверждением на пути достижения новой цели.

Подобные действия повторяли на уровне всей компании ежегодно с 1995 по 1998 год. Кроме того, в филиалах компании в каждой стране организовывали однодневные мероприятия, на которых говорили о новой цели, объясняли ее необходимость и побуждали сотрудников стремиться к ее достижению. Не приходится и говорить, какое огромное количество энергии, ресурсов и времени было вложено в этот процесс, пред-

назначенный для того, чтобы убедиться, что большинство сотрудников организации обрели необходимую мотивацию и готовы ответить на новый вызов. На этот план было потрачено три года, и только тогда, по мнению СЕО Жака А. Н. Ван Дийка, практически вся организация *начала* верить в то, что «новая цель здесь для того, чтобы остаться». Три года тяжелой работы, и только тогда люди начинают верить в эту цель! Кто знает, сколько времени на самом деле понадобилось бы для того, чтобы убедить их взяться за дело.

Подведем итог: еще один тактический прием, чтобы побудить организацию поставить под сомнение способ ее деятельности, заключается в создании ситуации позитивного кризиса путем разработки новой грандиозной цели. Но эта цель будет просто пустыми словами, если в организации не потратят определенное время и не проведут работу по ее популяризации среди сотрудников, и таким образом, обретут их эмоциональную поддержку.

Спровоцируйте сбой системы

Четвертый способ для фирмы оставаться гибкой заключается в создании внутри системы небольшого сбоя, даже если это станет причиной краткосрочной потери эффективности. Логика в том, что в фирме не могут все предвидеть и спрогнозировать; самое лучшее, что в ней могут сделать, это развить способность быстро реагировать на любой ход событий в будущем.

Как упоминалось выше, если фирме приходится быстро реагировать на перемены, у нее должно быть желание меняться и способность к изменениям. Готовность меняться вытекает из культуры, которая приветствует перемены, и отношения, которое ставит под сомнение текущую практическую деятельность и поощряет эксперименты с новыми идеями.

С другой стороны, умение меняться, когда возникает такая необходимость, подразумевает что-то большее, чем просто желание и готовность это сделать – фирма должна иметь в своем распоряжении массу ресурсов и способностей, которые востребованы в новой среде. Вывод: фирма должна создать портфель разнообразных способностей, для того чтобы с изменением окружающей среды обладать правильным набором компетенций для эффективной конкуренции. Можно использовать несколько тактических приемов: можно сформировать новые компетенции компании, как это описано в следующей главе; получить их с помощью

стратегических альянсов или прямых приобретений, как это делает IBM; приобрести долю в акционерном капитале только что созданных фирм, как это делает Intel; и так далее. К сожалению (и это может быть таким же насущным вопросом, как и формирование способностей), это не самый сложный аспект развития реакции на изменения среды. Истинная проблема, принимая во внимание неопределенность будущего, – в осознании того, какие способности развивать.

Так что, когда советуешь компаниям формировать навыки и умения для подготовки к будущему, просто сами собой напрашиваются вопросы: «Какие ключевые компетенции нужно создать? И в какие новые идеи стоит инвестировать?». Следует простой ответ: «Неизвестно». Проблема с хорошими идеями в том, что можно сказать, что они хороши, только констатируя свершившийся факт. Тем не менее, нехватка уверенности не оправдывает отсутствия попыток. Итак, будьте готовы к экспериментам с новыми идеями и к пониманию того, что они реально срабатывают. Но что это значит? Должна ли компания делать ставки на все и вся?

Чтобы ответить на этот вопрос, подумайте, почему капиталистическая система одержала верх, а социалистическая потерпела неудачу.¹⁵ Основное различие между ними – в социалистической системе кто-то пытается решить заранее, какая идея хорошая, а потом соответствующим образом размещает ресурсы. В капиталистической системе нет координирующего центра. Никто не пытается перехитрить рынок. Вместо этого делается множество ставок (то есть инициативных шагов), и в процессе отбора (который, в каком-то смысле, не обязательно эффективен) появляются победители и проигравшие. Капиталистическую систему, конечно, не назовешь «рациональной» – и за это ее критикуют, – но на сегодняшний день она является лучшим двигателем прогресса.

Отличительным признаком новаторов стратегии является их способность взять на вооружение и использовать эти существенные особенности капиталистической системы в своих организациях. То есть они намеренно создают внутреннее многообразие путем развития разных способностей или проведения экспериментов с богатым ассортиментом продукции и множеством технологий (даже за счет эффективности), и впоследствии предоставляют рынку возможность решить, какую продукцию и услуги считать победителями, а какую нет. У многих новаторов стратегии в организациях гармонично сосуществуют часто противоречивые особенности (многообразие), которые непрерывно испытывают на рынке и, если их признают неподходящими, удаляют без лишних споров.

«В конце 1980-х, когда срок службы DOS был близок к завершению, Билл Гейтс сконцентрировал внимание на переходе к производству другого продукта Microsoft – Windows. Однако, понимая всю неопределенность предстоящего хода событий, он перестраховался, инвестировав средства и в конкурирующие с Windows системы: Unix, OS/2 и Apple Macintosh. Кроме того, в его компании получили развитие базовые навыки объектно-ориентированного программирования и дизайна графических интерфейсов – те, которые были бы полезны вне зависимости от того, какая система выиграла, даже если бы это была совершенно неизвестная система. Стремлением Гейтса действовать в нескольких направлениях одновременно довольно сложно управлять. Пресса его обвинила в отсутствии стратегии и в том, что он сбил потребителей с толку. И тем более легко представить, что и в самой Microsoft также была очень напряженная обстановка».¹⁶

Пример Leclerc во Франции является еще одним прекрасным подтверждением моей точки зрения. Компания была основана в конце 1950-х годов Эдуардом Леклерком, который отказался от сана католического священника ради того, чтобы открыть супермаркет, в котором предлагали брэндированные товары по низким ценам. Организация стала очень успешной и выросла в целую сеть из более 500 гипермаркетов (типа Wal-Mart, где торгуют продуктами, одеждой и многими другими видами товаров). Сегодня эта сеть расширяется за счет заморских рынков.

Leclerc умело сохраняет баланс ряда противоречивых сил: ей удается достигать низкой стоимости и дифференциации одновременно; в каких-то аспектах это очень децентрализованная компания, однако в других – централизованная; это группа, состоящая из множества небольших автономных подразделений, использующая преимущества своей общей величины; с точки зрения структуры это объединение независимых магазинов, но, тем не менее, ведет оно себя как единая сеть; в компании поощряют эксперименты с новыми видами продукции и концепциями, но безболезненно переносят неизбежные в этом случае убытки; сотрудники ощущают и ведут себя как «собственники», но акциями компании они не владеют; вся организация ведет себя как одна большая семья, но по существу это машина для получения денег. Как Leclerc удалось достичь такого внутреннего многообразия и как она с ним справляется?

Ответ на этот вопрос является многоаспектным. Во-первых, Leclerc – это не одна компания. Каждым магазином владеют и управляют отдельные личности, которые решили заниматься коммерческой деятельностью, используя торговую марку Leclerc. Но они не франчайзеры, им не нужно платить за право торговать под брэндом Leclerc. На самом деле, как

описывается далее, войдя в объединение Leclerc, они получают множество дополнительных преимуществ, за которые не надо платить. Однако они дают согласие придерживаться определенных правил и норм, причем главное – они всегда будут торговать дешевле, чем конкуренты. Кроме того, никто, включая членов семьи Leclerc, не может иметь в собственности более двух магазинов.

Любой супермаркет занимается своими делами совершенно независимо. Например, принимая во внимание особое географическое расположение каждого магазина и, следовательно, разный тип потребителей, в них самостоятельно принимают решение, какую продукцию продавать, какие назначать цены, какие рекламные акции проводить и так далее. К тому же каждый магазин может искать собственных поставщиков, договариваться с ними и устанавливать свои цены.

Такая децентрализация и самостоятельность способствует проведению экспериментов и дифференциации, но не за счет низкой стоимости. Так, в каждом регионе есть свой собственный товарный склад, которым владеют магазины – участники организации. От их имени на складе заказывают (и хранят) те продукты, которые не нужно продавать исключительно в свежем виде, достигая, таким образом, экономии на закупках. Кроме того, центральный отдел закупок в Париже определяет потенциальных поставщиков и договаривается с ними о ценах. Отдельные магазины не обязаны работать с каким-то определенным поставщиком, рекомендованным центральным офисом, но этот метод, безусловно, позволяет экономить на закупках. Использование торговой марки Leclerc всеми супермаркетами также помогает получить преимущества в сфере рекламы и продвижения товаров на рынке и уменьшить расходы. Наконец, новые магазины Leclerc всегда открывают сотрудники компании, которые получают финансовую поддержку и гарантии также от действующих владельцев супермаркетов Leclerc. Финансовая поддержка известного в местных кругах бизнесмена полезна для получения начального капитала в банках.

К тому же каждый владелец магазина играет активную роль в управлении всей организацией. Владельцы посещают ежемесячные региональные собрания, а также часто проходящие общенациональные конференции, они участвуют в принятии решений и делятся опытом. Супермаркеты распределяются по регионам, и каждым регионом в течение трех лет «руководит» один из членов организации (естественно, на добровольной основе). На самом деле, региональный президент занимается

не только делами региона, но активно посещает отдельные магазины для того, чтобы дать дельный совет, проконтролировать план и поделиться лучшими практическими наработками. Кроме того, в конце года каждый владелец супермаркета должен распределить 25% доходов предприятия среди своих сотрудников. У владельцев магазинов также есть почетный «долг» (а не жесткое обязательство) выбрать одного из служащих и вести себя, словно это его «крестник». Выбранный работник – это тот, у кого есть реальный потенциал стать владельцем супермаркета Leclerc. Этот человек получает постоянную поддержку и консультации и, когда придет время, необходимую финансовую и моральную помощь, чтобы открыть магазин. Если новый магазин потерпит неудачу, то «крестный» несет финансовую ответственность.

Как управлять таким многообразием? Для мониторинга текущей деятельности всего «объединения» используются информационные системы. А контролировать движение вперед и поощрять практику обмена идеями также помогают частые собрания. Тем не менее, двумя первостепенными механизмами контроля являются (1) всеобщее и глубоко осознанное представление, в соответствии с которым устанавливаются пределы функционирования каждого магазина – участника объединения, и (2) крепкая семейная культура, предполагающая, что любой заслуживает, чтобы с ним обходились честно и откровенно. Каждый супермаркет обладает собственной уникальной культурой (в основном сформированной благодаря личности его владельца). Однако «общая» культура Leclerc пропитывает всю организацию, устанавливая параметры деятельности, общепринятые нормы, общие ценности и ограничения, в соответствии с которыми складывается манера поведения отдельных людей. Именно наличие этой общей культуры предусматривает так много самостоятельности и свободы, причем без сопутствующего страха, что кто-то где-то сделает что-то скверное.

Существует еще больше составляющих организации Leclerc, заслуживающих упоминания. Однако уже приведенные мною примеры должны ярко продемонстрировать то, что я имею в виду, когда предполагаю, что новаторы стратегии создают необходимое внутреннее многообразие, а затем дают возможность рынку решить, что победит, а что проиграет. В Leclerc в любое время проходит тысяча экспериментов, и все – в пределах общепринятых параметров и по инициативе какой-то отдельной личности. Никто не знает, каким экспериментам будет сопутствовать успех, а какие закончатся провалом. Но в результате этого процесса появятся

победители – то есть практические наработки и продукция, которую в качестве победителей выбрали сами потребители. Этим «победителям» быстро подхватит и начнет использовать вся остальная организация, и вскоре они станут частью повседневного бизнеса. С другой стороны, проигравших ждет быстрая смерть.¹⁷

Резюме

1. Решая, по каким правилам играть, фирма должна не только определить, какими видами деятельности ей пужно заниматься, но также собрать их в единую систему, которая создаст необходимое соответствие между тем, чего требует окружение и что делает компания.
2. В то же время компании никогда не должны забывать о том, что внешняя среда находится в постоянном движении. Это не значит, что фирме не стоит стремиться к достижению соответствия! Создать это соответствие необходимо, но она также должна оставаться достаточно гибкой, чтобы реагировать на непрерывно меняющуюся среду, то есть стремиться достичь *динамического* соответствия со своим окружением.
3. Фирма может использовать разные тактики для достижения динамического соответствия со своим окружением. Например, она может:
 - создать внутреннее многообразие, которое позволит ей развить компетенции раньше, чем она будет осознавать, какие из них ей понадобятся;
 - институализировать постоянные инновации;
 - сформировать культуру, в которой приветствуются перемены, причем достичь этого скорее с помощью скачкообразных, эпизодических кризисов, а не направленных на постоянное совершенствование мероприятий;
 - разработать систему стратегического мониторинга, которая предупредила бы о возможных сбоях в будущем;
 - не допустить, чтобы ключевые компетенции стали ключевыми тормозами.



Определите и обеспечьте стратегические средства и возможности

Ключевые компетенции – это начало развития нового бизнеса. На них фокусируется стратегия на корпоративном уровне.

К. К. Прахалад и Гари Хамел. Ключевая компетенция корпорации.

Дух Southwest – вот с чем сложнее всего соперничать. Если мы когда-нибудь лишимся его, то утратим самый ценный конкурентный актив.

Херб Келлехер, CEO Southwest Airlines

Я утверждал в Главе 4, что суть стратегии состоит в объединении действий в систему, при которой одно усиливает другое, создавая динамическое соответствие с окружением. Для этого фирме требуется получить доступ и использовать сложный комплекс материальных и нематериальных активов, навыков и способностей. Например, чтобы получить в производстве эффект от экономии на масштабе, фирме потребуются материальные активы, такие как крупный завод, и нематериальные активы, такие как навыки, необходимые для эффективного управления этими производственными мощностями, и верность дистрибьюторов для обеспечения высоких объемов продаж. Следовательно, после принятия решения о том, какие мероприятия компания будет осуществлять (то есть после решения, *как*), ей нужно подумать над следующим вопросом: «Какие активы, навыки и способности нам необходимо сформировать на данном этапе, чтобы с их помощью выполнить все эти мероприятия?».

Несомненно, что имеющийся у фирмы капитал из ее активов и способностей будет оказывать влияние на те мероприятия, которые она выберет

для выполнения. Поэтому мыслительный процесс, связанный с решением этих вопросов, не является (и не должен быть) прямолинейным. Другими словами, фирма для начала может задаться вопросом: «Какие действия мне следует осуществить на этом рынке?». И, приняв решение относительно этих действий, постараться разобраться с вопросом, какие навыки и способности ей следует развивать. В качестве альтернативы первоначальным может быть такой вопрос: «Какие навыки и способности у меня есть на данном этапе?». После ответа на этот вопрос фирма может активно заняться следующим: «Принимая во внимание наши сегодняшние способности, какие действия мы должны предпринять на рынке?»

В бизнес-литературе было множество споров относительно правильной последовательности постановки этих вопросов. Вы строите свою стратегию на оценке того, какие у вас есть навыки и способности, или сначала вы решаете, какой должна быть стратегия (на основании своего рода отраслевого анализа), а затем принимаете решение, на каких навыках и способностях ее строить? Как я доказываю в Главе 7, здесь не стоит вопрос «или-или»: нужно использовать оба подхода, и результат будет новаторским, если заставить себя рассмотреть эти спорные вопросы с как можно большего количества разных точек зрения. Какой бы подход вы не применяли, понимание того, какие активы и способности понадобятся фирме, и как их сформировать, является важным элементом любой стратегии. Однако не все активы и способности представляют одинаковую ценность. Для того чтобы быть эффективной, стратегия, следовательно, должна концентрироваться не только на любой способности, которая могла бы пригодиться, а на тех способностях, которые действительно имеют ценность.

Что делает тот или иной актив либо способность действительно ценными

Существует четыре основных способа того, как фирма может овладеть активами и способностями.¹ Во-первых приобрести их вместе с тем вкладом, благодаря которому был учрежден этот бизнес. Например, компания, созданная для использования собственной оригинальной технологии, может получить от своего учредителя ценный патент. Во-вторых, обзавестись активами на открытом рынке или напрямую заключить договор на предоставление услуг по какому-то активу (как

в случае аренды оборудования). В-третьих, получить доступ к требуемым активам или способностям, *поделившись* ими с дочерней компанией или партнером по объединению. В-четвертых, *накапливать* требуемые активы, участь на собственном опыте.

Действительно ценными для фирмы являются те навыки, ресурсы, активы и набор компетенций, которые не могут быть скопированы другими на конкурентном рынке (с помощью одного из четырех механизмов) или заменены каким-то другим активом, который может быть приобретен. Исследователи, изучающие предпосылки создания фирмы, используют термин *стратегические активы* для обозначения навыков, ресурсов, активов и компетенций, которые имеют ценность.² Далее следуют характеристики, которые определяют стратегический актив.

Он редок. Даже если способность или ресурс, которыми вы владеете, являются ценными, но все остальные также обладают ими, это никому не обеспечит конкурентного преимущества. Поэтому, чтобы активу быть ценным, он должен относиться к категории редких, то есть быть недоступным вашим конкурентам. Например, с 1966 по 1976 год британская компания Laker Airways стала очень успешной в сфере организации группового туризма на основе низкозатратной инфраструктуры. Используя свои преимущества (низкие цены), компания в середине 1970-х предприняла атаку на British Airways и другие ведущие авиакомпании, зарегистрированные в США. Попытка обернулась провалом, и в 1982 году Laker разорилась. В чем же причина? Для того чтобы предложить сравнительно низкие цены, British Airways использовала свои системы резервирования и навыки в управлении доходами. Те навыки и компетенции, которые Laker перенесла в сферу трансатлантических авиаперевозок, несмотря на их ценность, были недостаточно редкими, чтобы обеспечить устойчивое преимущество.

В качестве еще одного примера такого же рода рассмотрим Caterpillar, гигантскую корпорацию, занимающуюся производством оборудования для земляных работ.³ Успех Caterpillar основан на превосходном обслуживании и распределительной сети. Эта способность позволяет ей заниматься транспортировкой и обслуживать тяжеловесное строительное оборудование по всему миру по очень низким ценам. Каким образом в Caterpillar выработали данную способность? Благодаря поддержке правительства, которую она получала во время Второй мировой войны, когда компания стала эксклюзивным поставщиком Министерства военных дел

(ныне Министерство обороны США). Так как другой компании, чтобы суметь развить такую же способность быстро и с высокой репутацией, пришлось бы получить подобную поддержку правительства, она относится к числу редких и представляет источник преимущества для Caterpillar.

Его нелегко скопировать. Даже если конкуренты в данный момент не владеют ценным активом, каким обладаете вы (то есть он относится к категории редких), но если точно скопировать его практически ничего не будет стоить, в скором времени они это сделают, и вы потеряете свое преимущество. Например, одна из ключевых компетенций Wal-Mart заключается в умении систематизировать информацию о местах покупки товаров, что позволяет эффективно осуществлять управление запасами и быстро и гибко реагировать на перемены во вкусах потребителей. Благодаря этой способности в 1980-е годы у компании было преимущество перед такими конкурентами, как Kmart. Однако в наши дни ситуация изменилась, так как в Kmart скопировали эту способность, и преимущество было эффективно нейтрализовано.⁴ С другой стороны, корпорация 3М продолжает диверсифицироваться и зарабатывать на способности, которую чрезвычайно трудно скопировать ее конкурентам: а именно на своей инновационной культуре и пропитанной духом предпринимательства организации. Хотя почти в каждой фирме любят разглаговльствовать и уверять в своей преданности инновациям и креативности, очень немногим удастся овладеть этими способностями, с трудом поддающимися копированию.

Его непросто заменить. Актив потеряет свою стратегическую ценность не только в том случае, если конкуренты запросто смогут его скопировать, но также, если его легко можно заменить другим активом. Например, в Canon заменили одну из ключевых компетенций Хегох в копировальном бизнесе – отлично зарекомендовавшие себя торговые представительства – на дилерскую сеть. В Dell заменили используемых IBM дилеров и торговых агентов на прямые продажи потребителям. В банковской отрасли Великобритании First Direct заменил крупную филиальную сеть, используемую банком Barclay, на банковские услуги по телефону. С другой стороны, несмотря на все свои усилия, Pepsi и другие конкуренты, выпускающие безалкогольные напитки, не могут скопировать или найти замену бренду Coca-Cola. Этот актив дает Соке устойчивое преимущество.

Чтобы оценить, являются ли, в самом деле, стратегическими те активы, которые вы стараетесь использовать, следует задать себе вопросы такого рода: «Сколько моих конкурентов уже владеют таким активом? Несут ли финансовые потери фирмы, у которых нет этого актива, стараясь получить его в свое распоряжение? Можно ли заменить этот актив другим?». Именно использование *стратегических* активов и способностей, а не просто любого актива или способности, ведет к успеху на рынке. Для определения возможностей, необходимых для рентабельного развития, компаниям нужно, в первую очередь, установить такие стратегические активы, а затем выстраивать свои действия, используя их в качестве конструктивных блоков.

Как накопить стратегические активы и способности

Конкурентное преимущество будет у тех фирм, которые могут накопить стратегические активы и способности быстрее или с меньшими затратами, чем конкуренты. Фирма может сделать это несколькими способами.

Один из способов – непрерывное обучение.⁵ Фирма должна не только обучаться, но также сознательно использовать результаты этого процесса для снижения затрат и увеличения скорости, с которой она может накапливать новые стратегические активы. Поэтому развитие структур и процессов, облегчающих и способствующих обучению, с одновременным использованием разных функций и отделов, имеет для фирм решающее значение. Такие внутренние механизмы включают в себя перемещение и наделение ключевых фигур разными функциями, использование бизнес-интеграторов, чья работа заключается в распространении внутри организации лучших практических решений, создание чемпионов – победителей в каждой сфере, относящейся к компетентности, использование бюллетеней или регулярных конференций для сообщения о лучших практических парадоксах, организация компетентных сообществ и развитие культуры обучения.⁶ Кроме того, как я объясняю в следующей главе, чтобы происходил процесс обучения, фирма должна создать «организационную среду», способствующую этому.

Другой способ накопления стратегических активов – использование компетенций фирмы для более быстрого и дешевого создания новых активов по сравнению с конкурентами. Рассмотрим, как Canon удалось обойти Хегов в бизнесе копировальной техники. Когда в Canon произвели

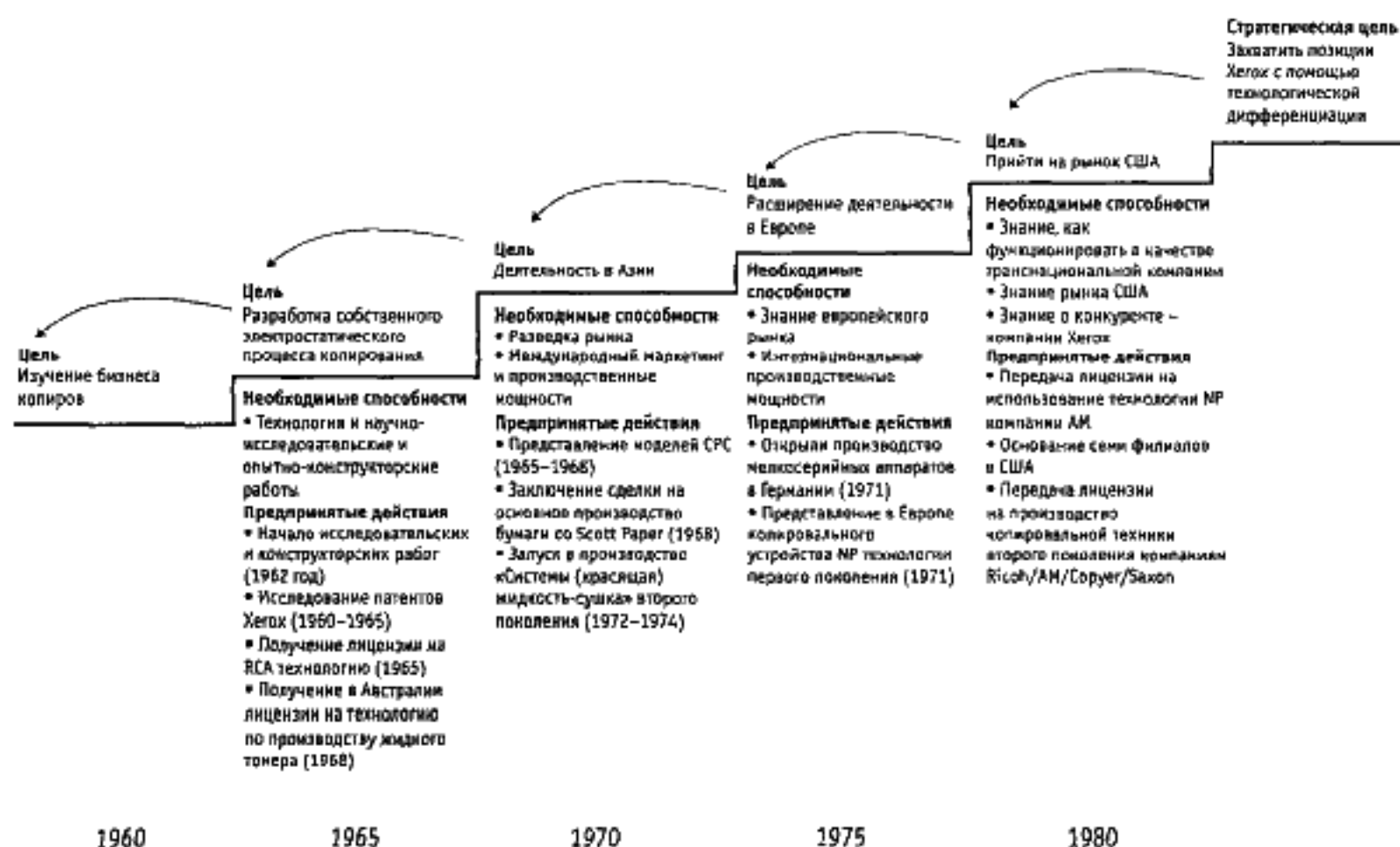
диверсификацию и перешли от производства фотоаппаратов к копирующим в подразделении, которое занималось фото- и видеотехникой, и разработали такие компетенции, как знание того, как увеличить эффективность дилерской сети, как разработать продукцию, в которой механика сочетается с электроникой, и как получить большую производительность высокообъемных сборочных линий. Все эти знания хорошо подошли к бизнесу копиров. В результате в Canon смогли применить знания, накопленные в бизнесе фото- и видеотехники, для улучшения положения бизнеса копиров и, таким образом, конкурировать с Хегех равных или даже с более выгодной позиции, хотя опыт Хегех в копирах был больше.

Третий способ формирования стратегических активов и способностей состоит в использовании *стратегической лестницы*.⁷ Она позволяет компаниям определить для начала, какие способности им понадобятся для достижения стратегической цели, а затем разделить этот «дефицит способностей» на маленькие части, на которых сотрудники могут сосредоточить свое внимание. Чтобы продемонстрировать, как может работать стратегическая лестница, я воспользуюсь примером стратегии попу по проникновению в бизнес копиров.

Как показано на Примере 5-1 (процесс идет по нарастающей, слева направо), в начале 1960-х в Canon приняли решение диверсифицироваться и перейти от фото- и видеокамер к фотокопирующим аппаратам, в ходе этого процесса атаковать Хегех. Сначала в Canon поставили перед собой стратегически амбициозную задачу «захватить» позиции Хегех с помощью технологической дифференциации. Разработка такой перспективной долгосрочной цели является первым шагом в построении стратегической лестницы.

Отталкиваясь от долгосрочной задачи, в Canon разработали ряд промежуточных целей. Мыслительный процесс развивался следующим образом: если компания должна выполнить свою долгосрочную цель к 1980 году, то где ей нужно быть в 1975-м? Ответ был в том, что ей необходимо работать на европейском рынке, и эта цель стала отправной точкой. В свою очередь, если она должна быть компанией, полностью действующей в Европе к 1975 году, то где ей следует быть в 1970-м? Работать на рынках всей Азии к 1970 году, и эта задача стала еще одним этапом деятельности. Подобным образом, для достижения намеченной на 1970 год цели необходимо было обозначить этап разработки собственной технологии к 1965 году.

Пример 5-1. Стратегическая лестница Canon



Обратите внимание, что этот процесс обозначения целей идет совсем не так, как обычно. Большинство компаний начинают с текущего момента и формулируют задачи на следующий год или на следующие пять или десять лет. Процесс, который я предлагаю в качестве примера, начинается с конца и идет в обратном направлении к своему началу. Кроме того, каждая цель – это не простое отображение текущей ситуации, а четкий шаг, который способствует продвижению фирмы к выполнению долгосрочной задачи.

Разработав целевую лестницу, в Сапон смогли заглянуть вперед и подумать о том, в какой последовательности развивать новые навыки и способности. Начиная с 1960-х годов в компании осознали, что для достижения цели, намеченной на 1965 год, придется осуществить серьезные инвестиции в научно-исследовательские и конструкторские работы. Таким образом, основанием для создания первой способности стало изучение технологии и стремление превзойти патенты Хегох. Заглядывая еще дальше вперед, в Сапон поняли, что если они собираются достичь цели, намеченной на 1970 год, то придется заняться изучением международного маркетинга. Поэтому для развития этой способности компания подписала соглашение и основала совместное предприятие со Scott Paper. А заглянув даже еще дальше в будущее, в Сапон поняли, что для достижения цели на 1975 год им потребуется международный производственный опыт. И они его обрели.

Заметьте, что этот процесс заставляет компанию последовательно сосредоточить внимание на требуемых навыках и способностях. Деление конечного требования на ряд последовательных мелких шагов, необходимых для устранения дефицита способностей, делает общую задачу менее пугающей и способствует быстрым победам, которые могут породить энтузиазм. Последовательность также имеет большое значение, потому что сотрудники могут видеть, что это не отдельные ступени, а часть лестницы, ведущей к намеченной цели.

Несомненно, в этой последовательности есть логика: нам нужно достигнуть X, прежде чем начать движение в сторону Y, что означает, что развитие способности A должно предшествовать развитию способности B. Поэтому потребуется сделать и твердо следовать такому точному и понятному всем выбору, как «В этом году мы будем вкладывать средства в развитие способности A, а не B». Отказаться от одного в пользу другого нелегко. Часто компаниям хочется получить и съесть весь «пирог» целиком – желание, которое ведет к распылению усилий,

когда люди пытаются сделать чуть-чуть здесь и чуть-чуть там. Чтобы решить эту проблему выбора, требуется сильное руководство.

Подумайте, например, о том, что пришлось сказать Яну Карлзону, CEO, который полностью изменил скандинавскую авиакомпанию SAS в начале 1980-х:

«Вы должны создать какую-то структуру, в рамках которой могут действовать люди. Мы заявили, что наша первоочередная задача – безопасность, на втором месте – пунктуальность, а на третьем – другие виды услуг. Так что, если вы подвергаете риску безопасность полета, обеспечивая вылет рейса по расписанию, значит, вы вышли за рамки своих полномочий. То же самое происходит, когда вы задерживаете вылет из-за того, что у вас не хватает двух упаковок мяса для питания пассажиров. Вот что я имею в виду, говоря о структуре. Вы даете ее людям и позволяете действовать в ее рамках... опасно лишь не принимать решений».⁸

В общем, формирование стратегической лестницы включает три этапа:

1. Разработка общей стратегической цели фирмы.
2. *Отталкиваясь* от этой долгосрочной цели, следует разработать средние и краткосрочные задачи, которые необходимо решить на пути к ее достижению.
3. *Исходя* из настоящего и заглядывая в будущее, установить последовательность навыков и способностей, необходимых для достижения каждой последующей цели, ставшей ступенью стратегической лестницы, а затем произвести инвестиции в развитие этих навыков.

Майкл Хэй и Питер Уильямсон, разработавшие стратегическую лестницу в качестве инструмента управления, предлагают пять принципов максимального увеличения ее эффективности:

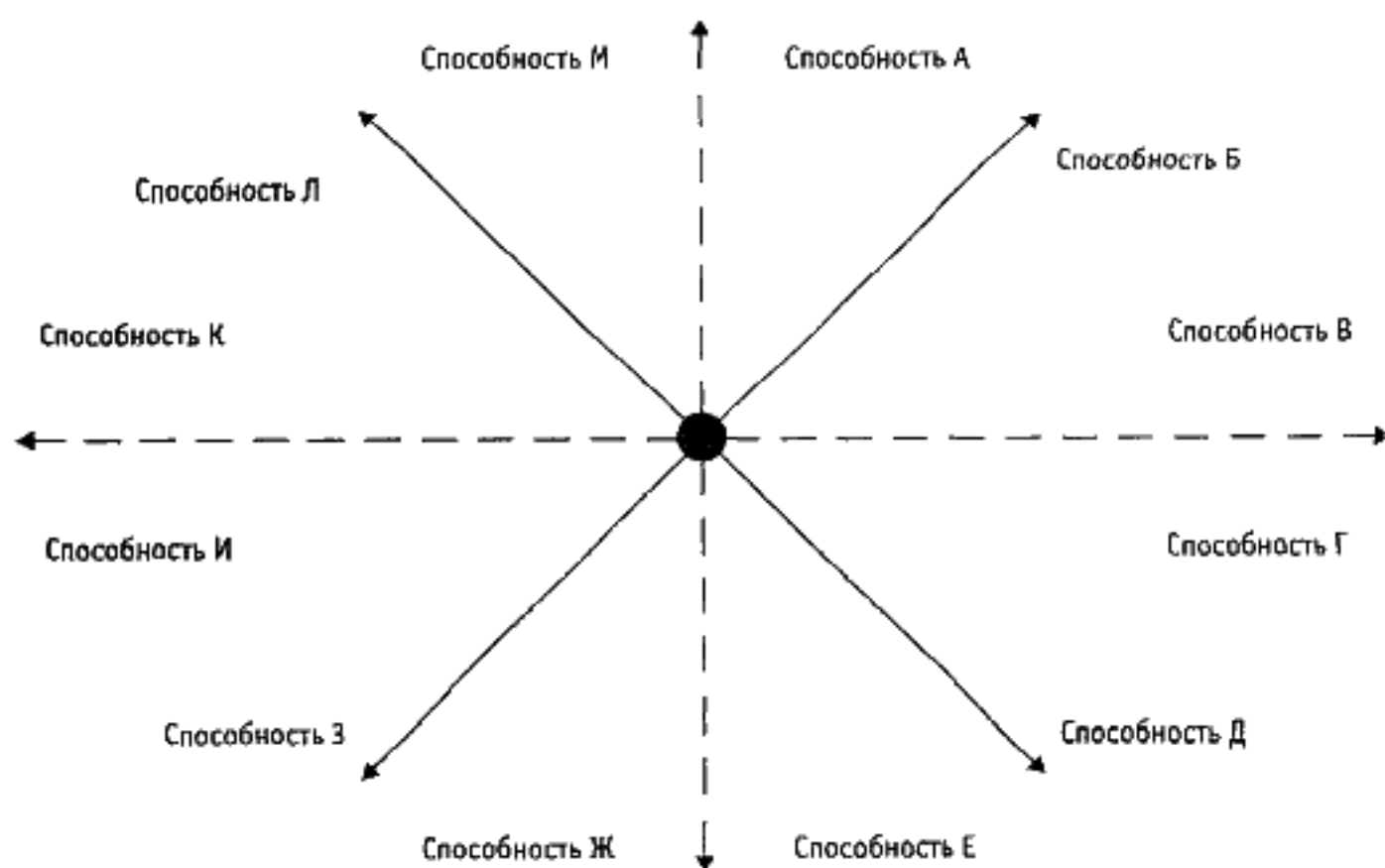
1. Стратегическая цель должна быть определена четко, лаконично и в мотивирующих выражениях.
2. Навыки и способности нужно развивать обдуманно и последовательно. Сотрудникам надо объяснить и изложить в деталях точный порядок, в каком будет происходить их развитие.
3. Предстоит непростой выбор, во что вкладывать средства, а во что нет.
4. Необходимо согласовать графики построения разных ступеней стратегической лестницы.
5. Следует выработать и использовать критерии оценки, по которым будут судить о прогрессе в осуществлении инициатив.

В процессе создания навыков и способностей, которые позволят компании прийти к достижению стратегической цели, в ней также должны подготовиться к изменениям окружающей среды, которые могут потребовать смены направления и совсем другого набора необходимых способностей. Как я утверждал в Главе 4, сложность для любой компании заключается в том, что в ней не могут со стопроцентной точностью предсказать, как все будет обстоять в будущем, и поэтому нельзя наверняка знать, какие именно способности необходимо приобрести. Выход из этого затруднительного положения следует искать в развитии портфеля разнообразных способностей. Это увеличит вероятность того, что, как бы не сложилось будущее, в распоряжении фирмы окажется как раз то, что нужно. Впрочем, обратите внимание на то, что хоть вероятность везения для фирмы и увеличивается, это решение не исключает риска полностью. Неважно, сколько способностей удастся развить, все равно существует риск оказаться в таком будущем, которое будет настолько разительно отличаться от ваших ожиданий, что, возможно, вы просто и не могли к нему подготовиться. Развитие набора разнообразных способностей также не означает, что руководство не должно иметь мнения относительно того, как сложится ситуация в будущем. Чтобы понять суть, рассмотрим Пример 5-2.

Для компании, расположенной в самом центре схемы, ситуация в будущем может развиваться в любом из направлений, указанных стрелками. Если она будет развиваться в северо-восточном направлении, то потребуются способности А и В. С другой стороны, если будет выбрано юго-западное направление, необходимы будут способности Ж и З. И так далее. У фирмы не может быть возможности вкладывать средства во все направления. Следовательно, она должна выбирать.

Как сделать выбор? Руководство должно наилучшим образом оценить, как сложится ситуация в будущем, и основывать решения об инвестициях на своем видении. Оно не обязательно должно иметь абсолютно точное выражение в будущем – оно может включать в себя несколько вариантов развития событий, как показано на схеме с помощью заштрихованной области. На самом деле, руководители говорят: «Мы не знаем наверняка, как сложится будущее, но у нас есть уверенность, что оно будет развиваться в направлениях, которые находятся в пределах заштрихованной области». Это предполагает, что компания будет вкладывать средства в формирование способностей Л и М. Если в будущем ситуация, действительно, получит развитие в соответствии с прогнозами, то фирма будет жить

Пример 5-2. Разметка будущей территории



и преуспевать. Если наоборот, то есть шансы, что компания прекратит свое существование. Несомненно, риск ошибиться есть, но нельзя оправдывать им бездействие.

Как обеспечить эмоциональную приверженность стратегии

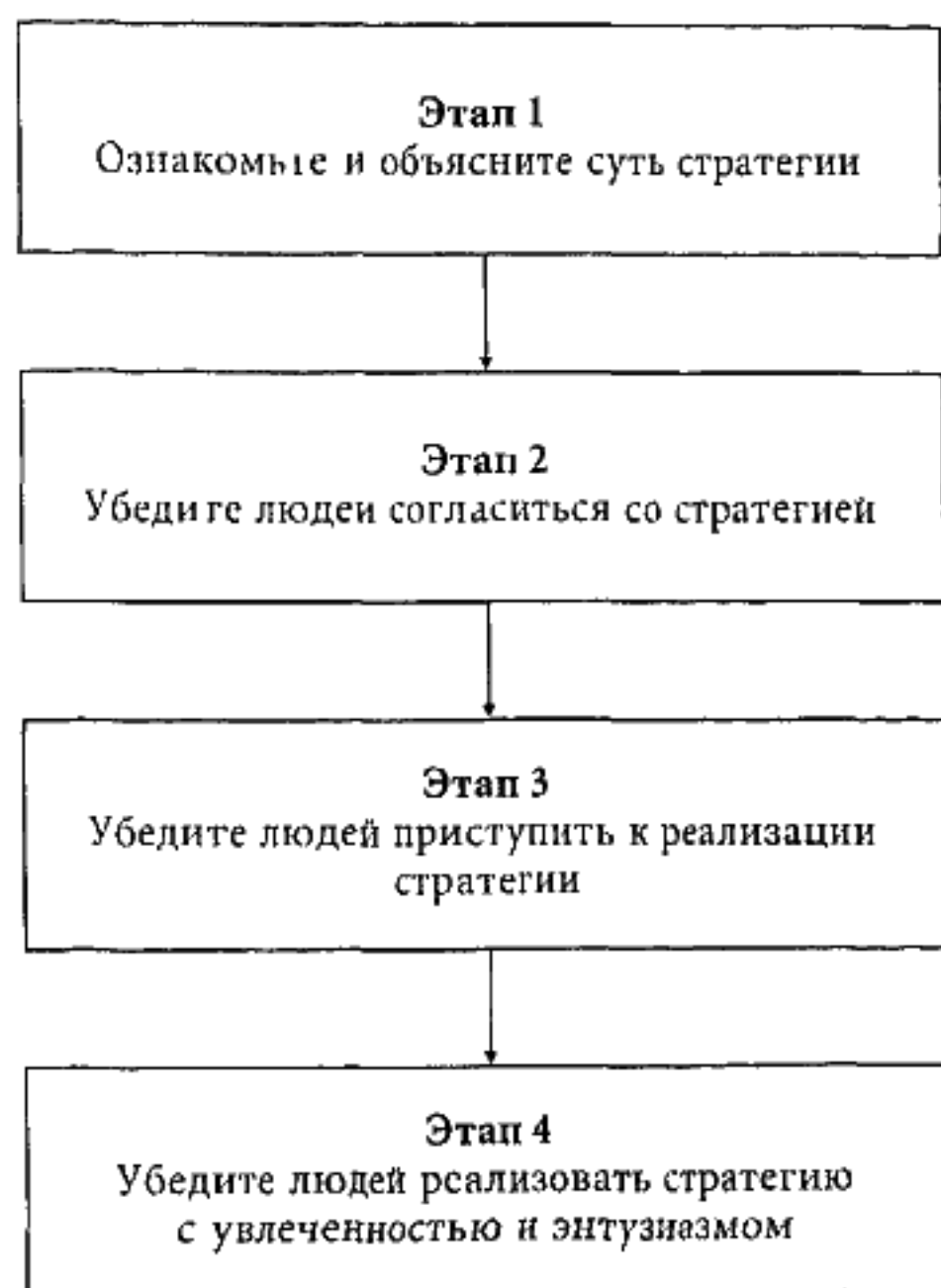
Любой стратегии, если ей суждено стать успешной, необходима эмоциональная приверженность людей, которые должны воплощать ее в жизнь. Как я вкратце объяснил в Главе 4, эмоциональная приверженность отличается от рациональной. Последняя просто означает, что люди на интеллектуальном уровне согласились со здравым смыслом, который содержится в том, что вы предлагаете. Но это не значит, что они готовы что-нибудь для этого сделать. Это также не подразумевает, что в их поведении произойдет перемена, и они окажут содействие выполнению тех целей, с которыми согласились. Но если вам удастся обеспечить эмоциональную приверженность людей, они не просто будут выполнять то, что вы предлагаете, они будут делать это увлеченно и с энтузиазмом. Реальная увлеченность и заинтересованность, прилив энергии и гордость – вот физические признаки эмоциональной приверженности сотрудников. Чтобы произошла такая существенная перемена в отношении, люди должны не только принять стратегию и согласиться с ней – они должны проникнуться ею. Но как склонить их на свою сторону?

Обретение эмоциональной приверженности – это процесс, как можно видеть на Примере 5-3, состоящий из четырех этапов. Он очень похож на тот, который был приведен в качестве примера в Главе 4 и касался популяризации грандиозной цели среди сотрудников. Как и следовало предположить, процесс потребует времени, но усилия не пропадут напрасно. Без эмоциональной приверженности даже самые блестящие стратегии обречены на неудачу.

На первом этапе ваша цель заключается в четком и ясном изложении стратегии. Люди не будут восприимчивы к плану действий, если не поймут его суть и причину, зачем все это стоит делать. На этой ранней стадии не нужно ждать полного согласия со стратегией. Впрочем, если вы его получите – прекрасно. Но если нет – не смертельно. Вам просто нужно объяснить суть стратегии и причины, по которым она была принята. Коммуникативная стадия пройдет более гладко, если сотрудников будут

Пример 5-3

Обретение эмоциональной приверженности в отношении стратегии



привлекать к разработке стратегии или если она проста и в ней все четко определено. В конце этого этапа люди должны говорить: «Я знаю и понимаю, какая у нас стратегия».

Цель второго этапа заключается в обеспечении согласия людей следовать этой стратегии. И снова, наиболее вероятно, что люди согласятся с ней, если их по ее поводу консультировали или привлекали к разработке. Точно так же стратегия, скорее всего, завоеует признание, если вы потратите время и приложите усилия, чтобы ее объяснить. Обоснованные аргументы, открытый характер дискуссий и обстановка, которая преду-

матривает критику и несогласие – все это поможет склонить людей на вою сторону. Использование «союзников» при обсуждении насущных вопросов от вашего имени также может помочь. Наравне с этим полезно приводить такие примеры и факты, которые характеризуют тенденции на рынке, действия конкурентов, изменение демографической ситуации и тому подобное. Цель этого этапа в том, чтобы люди сказали: «Я согласен выбранной стратегией».

До сих пор все, что было достигнуто, относилось к рациональной приверженности, которая не обязательно преобразуется в действие. Убедить людей не только выразить свое согласие со стратегией, но принять ее и приступить к ее реализации – это цель третьего этапа. Если люди соглашаются что-то сделать, это совсем не значит, что они будут это делать.

Почему люди часто не делают то, что они согласились сделать? Возможно, их согласие не является полностью «искренним», и они дают его по политическим или другим причинам. Или они хотят действовать, но не могут, им либо не хватает полномочий, либо обстановка в организации мешает действиям. Это важный вопрос: *среда создает поведение*. Если вы хотите, чтобы сотрудники действовали в соответствии с какой-то стратегией, следует в первую очередь создать для них подходящую среду. В следующей главе я вернусь к обсуждению этого вопроса.

Способ, с помощью которого люди устанавливают приоритеты, может также служить причиной того, что дело не доводят до конца. Будучи очень занятыми людьми, которым нужно сделать много дел почти одновременно, мы можем просто никогда не взяться за осуществление наших низкоприоритетных задач, даже если и согласились их выполнять. Тогда способность найти способы для изменения приоритетов людей – вот то, что необходимо для реализации стратегии. Фирма может, например, ввести изменения в процедуры оценки и вознаграждения. Как говорится: «Что измерено, то сделано».

Возможно, также необходимо назначить ответственных за выполнение конкретных задач. Люди слишком часто прикрываются словом «мы», например, говоря: «Мы это не сделали, потому что...». Наделение отдельных людей ответственностью за конкретные задания, результат выполнения которых будет оцениваться, а они, соответственно, получать вознаграждение, является мощным средством, гарантирующим то, что эти задания поднимутся в списке приоритетов ваших сотрудников.

На четвертом, финальном этапе завоевания приверженности вашей стратегии вы отправляетесь, так сказать, за золотом, то есть эмоцио-

нальной приверженностью. Окончательным результатом должно стать состояние, когда все в организации самоотверженно и единодушно занимаются реализацией ее стратегии. Такая приверженность будет *медленно* нарастать, когда компании удастся стимулировать сотрудников с помощью быстрых побед и успехов; когда руководители будут демонстрировать словом и делом свою личную приверженность стратегии организации; когда будет создана атмосфера взаимной поддержки, которая позволит людям проявлять инициативу и вносить вклад в осуществление стратегии; когда люди увидят ощутимую выгоду, ставшую результатом реализации стратегии; и когда уже в самом начале после своего внедрения стратегия приведет к быстрым успехам. Без сомнения, обретение эмоциональной приверженности в отношении стратегии требует времени, усилий и преданности ей самого топ-менеджмента. Ее трудно достичь, но без нее стратегия – какой бы хорошей она ни была в теории – не будет успешной.

Одним из наиболее известных примеров достижения впечатляющей эмоциональной приверженности стратегии является ситуация в Apple Computers в середине 1980-х годов. После первоначального успеха в 1976–1981 годах Apple попала под жестокий натиск со стороны IBM, которая пришла на рынок в 1981 году со своим собственным компьютером IBM PC. В то время аналитики этой отрасли предсказывали, что Apple потерпит поражение и будет вытеснена из бизнеса.

Руководитель Apple Стив Джобс ответил на угрозу формированием отдельной группы для разработки нового компьютера – Macintosh. Группу отделили от остальной части организации Apple и предоставили свободу действий и средства на инновации. Члены команды были тщательно отобраны, и к ней было позволено присоединиться только тем, кто верил в развитие продукта, способного изменить представление людей о компьютерах. Их заставили почувствовать, что они выполняют великую миссию, смысл которой в изменении мира и спасении всех от «плохой» IBM. Это чувство собственной значимости было подкреплено селекцией набора, вызовом, воплощенным в цели команды, наличием сильного и грозного противника (IBM) и тем фактом, что сам Стив Джобс лично (то есть лидер) проводил большую часть времени, работая с этой группой, а не с остальной частью Apple.

Группу не только разместили в отдельном здании, но ей также предоставили свободу и независимость в проведении экспериментов и испытаний. Ее участников поощряли вести себя, словно они пиратская шайка, существующая вне корпоративной бюрократии. Иерархия

нутри команды была ограниченной, и решения после обсуждения принимались коллективно. Создавалось чувство, что «это наше общее дело». Кроме того, людям было позволено одеваться, как им нравится, и работать в удобное для них время. Чтобы усилить ощущение того, что они «маргиналы», на крыше здания был вывешен пиратский флаг. Когда Macintosh был разработан, имена всех членов команды были написаны на внутренней части каждого компьютера – это был жест, символизирующий идею, что в эту работу внес свой вклад каждый участник группы.

Macintosh стали выпускать в 1984 году, и это был грандиозный успех. Благодаря ему компания обрела силы и снова смогла конкурировать с IBM. (хотя этот пример описывает ситуацию с небольшой группой людей, характерную тактику, использованную Стивом Джобсом для обретения эмоциональной приверженности команды, на самом деле, можно применить и к более многочисленным группам и даже целым компаниям см. Пример 5-4). Согласен, что проще завоевать доверие 50 человек, нежели 5000, но тактика, которая может быть для этого использована, совершенно такая же. Просто все это потребует больше усилий и времени.

Все эти тактические приемы важны и усиливают друг друга. Тем не менее, наиболее эффективный заключается в том, чтобы заставить своих сотрудников гордиться своей принадлежностью к компании, испытывать гордость за ее принципы или цели, которые в ней стремятся достичь. Если удастся это сделать, увлеченность и эмоциональная поддержка стратегии компании появятся естественным образом.

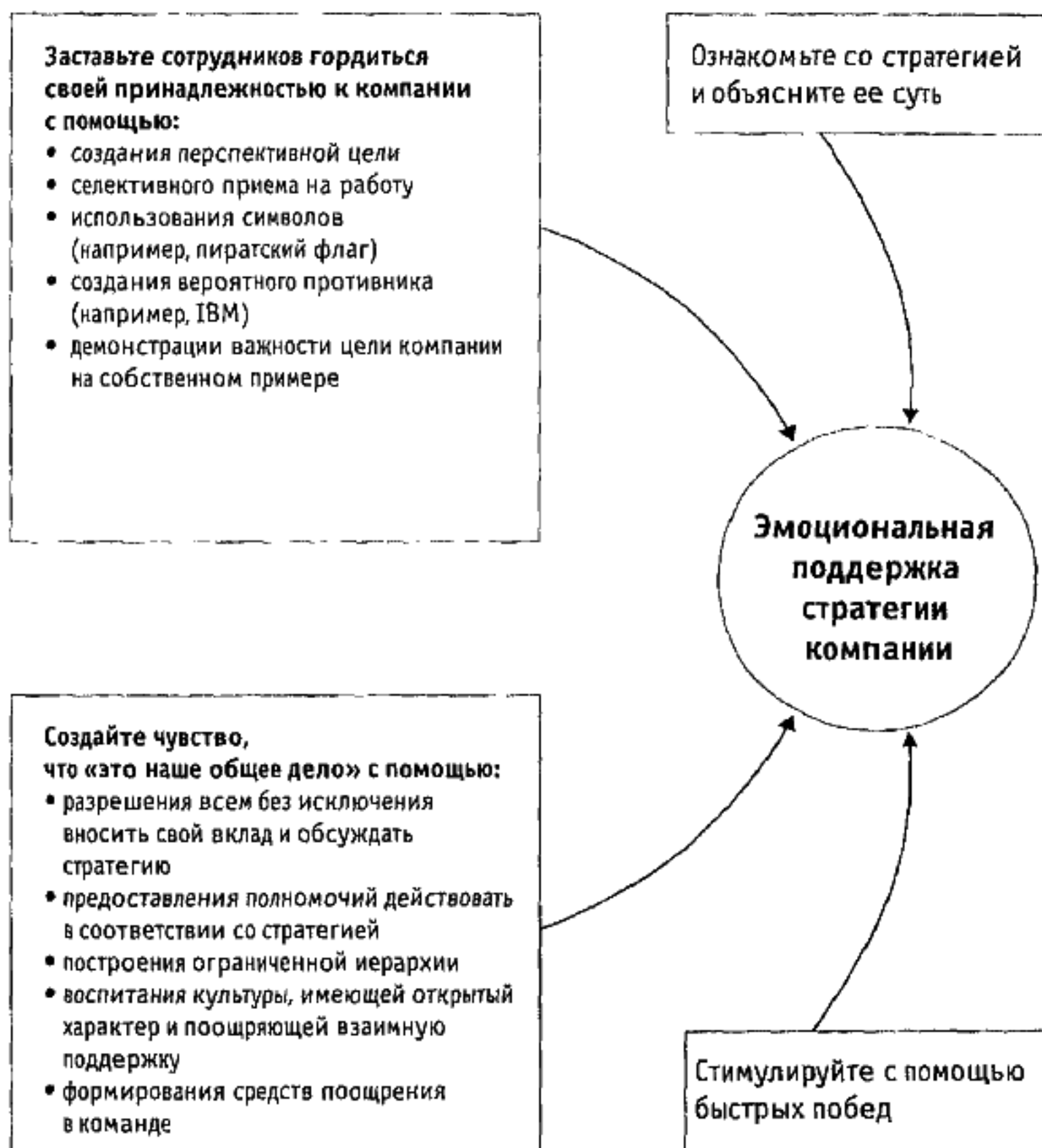
Резюме

Все, чем фирма занимается в своем бизнесе, должно быть поддержано с помощью необходимых навыков, ресурсов и способностей. Таким образом, чтобы осуществить мероприятия, которые требуются для реализации ее стратегии, фирма сначала должна сформировать необходимые активы и способности.

К активам и способностям, позволяющим обеспечить фирме устойчивое преимущество, относятся те, что являются труднодостижимыми для конкурентов: а именно, они должны быть редкими, не поддаваться копированию и не иметь реальной замены. Фирма должна уделять особое внимание развитию этих стратегических способностей.

Пример 5-4

Apple Computers: тактические приемы для обретения эмоциональной приверженности в отношении стратегии



Новые способности можно развивать множеством способов. Один из них заключается в создании стратегической лестницы. Она может помочь компаниям последовательно определить и развить те способности, которые потребуются им для достижения долгосрочных целей.

Стратегия должна иметь эмоциональную приверженность тех людей, что будут заниматься ее реализацией. Недостаточно просто попросить их об этом. Чтобы обрести реальную поддержку, вы должны убедить людей не только принять стратегию и согласиться с ней, но и прокликнуться ею.

6

Создайте правильную организационную среду

Нормы корпоративного поведения стимулируют людей. К сожалению, со временем многие крупные компании создают атмосферу, напоминающую грязную, гнетущую среду бедного района в самом разгаре лета, которая поглотит человеческую энергию, погружая всех в апатию.

Кристофер Бартлетт и Сумантра Гошал.
Перестраивая поведенческий контекст.

Если буквально тысячи игроков самого разного происхождения ведут себя совершенно одинаково, то причины подобного поведения должны находиться не в этих людях. Причины подобного поведения должны лежать в структуре самой игры.

Питер Сенге. Пятая дисциплина.

В начале 1996 года руководитель крупной продовольственной многонациональной корпорации жаловался на собрании высшего руководства, что, несмотря на очевидную важность его неоднократных призывов к более тесному сотрудничеству между дочерними отделениями компании в разных странах, похоже, они отдаляются друг от друга все дальше и дальше. Для иллюстрации он вспомнил, как итальянский филиал недавно отверг запрос головной компании о переводе троих ведущих инженеров из Италии в дочернее предприятие в Германии. Хотя компания получала преимущества от этого перевода, итальянский филиал не дал согласия, мотивируя это тем, что инженеры были нужны в Италии.

Этот случай напомнил мне жалобы, которые я слышал в конце 1995 года в многонациональной корпорации, занимающейся логистикой

перевозками, расположенной в Великобритании. СЕО и другие руководители высшего звена к своему ужасу обнаружили, что отделы работали заказчиками, которые приносили прибыль ниже минимально допустимого значения установленной в компании нормы в 5%. Они были довольно сильно удивлены, узнав это, поскольку думали, что очень четко объяснили, что нельзя считать приемлемым заказчика, не приносящего хотя бы 5% прибыли.

Что же происходит? Почему поведение в этих организациях настолько совпадает с ожиданиями менеджеров, а именно, отсутствует более тесная интеграция в случае с первой компанией и ориентация на выгоды заказчиков во второй? В обоих случаях желаемое стратегическое поведение организации было четко разъяснено всем сотрудникам, тем не менее, они его соблюдали. В чем причина этой загадки?

Два этих примера не являются необычными – по сути, они являются нормой! Практически в каждой компании по всему миру это явление повторяется: компания принимает определенную стратегию, однако люди в компании ведут себя таким образом, что не оказывают ей поддержку (или, возможно, даже вредят ей). Естественно, это расхождение между желаемым и реальным поведением является для высшего руководства источником разочарования. Обычная реакция – критика работников и требование желаемого поведения. К сожалению, эти усилия напрасны.

Высшее руководство забывает о том, что определяющим фактором поведения работника является базовый контекст или внутренняя организационная среда. Неважно, сколько раз вы скажете подчиненным сделать что-нибудь или насколько часто вы подчеркнете важность определенного типа поведения. Люди не будут следовать этому до тех пор, пока не будет создана организационная среда, содействующая его возникновению. Таким образом, если хотите, чтобы люди стали более передовыми по духу, вы сначала должны создать базисную среду, способствующую инновациям. А чтобы сотрудники стали более ориентированными на заказчика, необходимо создать среду, которая стимулирует подобное поведение.

В случае с первой компанией, производственной многонациональной корпорацией, её организационная структура и стимулы были созданы таким образом, что поддерживали скорее локальный, нежели глобальный подход. Например, если национальные дочерние предприятия процветали и поощрялись на основе того, насколько хорошо они работали на своих внутренних рынках, тогда какой стимул был у итальянского филиала направлять своих лучших инженеров в Германию? Точно

так же, если менеджеров отделов компании, занимающейся логистикой, оценивали на основе роста доходов, то разве удивительно, что они бегали за каждым имеющимся заказчиком, даже если эти заказчики были не очень выгодными? В каждом случае поведение менеджеров на местах было рациональным. Возможно, их поведение отличалось от желаемого высшим руководством, однако в условиях их организационной среды было неизбежно, что возникнет именно такой его тип.

Идея о том, что базисная среда компании определяет поведение работника, не нова.¹ Тем не менее, она имеет далеко идущие последствия для стратегии. Для выработки стратегии высшего качества компания не только должна решить кто, что и как, но также – создать базисную среду, которая поддерживает и способствует типам поведения, укрепляющим ее стратегические решения.² В любой компании, где подобающим образом хотят реализовать свою стратегию, должны задать вопрос: «Какую организационную среду необходимо создать, чтобы добиться такого поведения работника, которое будет поддерживать выбранную стратегию?», и дать на него ответ.

«Пивная игра», или Как среда влияет на поведение

За прошедшие несколько лет руководителям в разных странах мира предлагали сыграть в увлекательную «игру», разработанную профессорами Джейм Форрестером и Джоном Стерманом из Массачусетского технологического института (MIT). Первоначально известная как игра в распределение продукции, позже она стала называться «пивной игрой». Первый постулат «пивной игры», который громко и четко объявляют участникам: поведение обусловлено окружающей средой. Следовательно, для улучшения или изменения поведения, которое нам не нравится, сначала следует изменить господствующую атмосферу.

Игра происходит за столом, где представлено производство и распределение пива.³ За каждым столиком играет команда из четырех игроков: торговец в розницу, оптовый торговец, дистрибьютор/агент по продаже и пивоваренный завод. Предполагается, что раз в неделю покупатели размещают заказ у торговца в розницу, который поставляет требуемое пиво (в этом качестве игроки используют монеты (пенсы) из своего товарного запаса со склада), а затем размещает заказ у оптового торговца.

птовый торговец поставляет пиво, требуемое розничным торговцем, затем размещает заказ у дистрибьютора. Точно так же дистрибьютор оставляет заказанное оптовым торговцем, а затем размещает заказ на заводе. Завод поставляет заказ, размещенный дистрибьютором, а затем производит пиво из своего сырья. На каждом из этих этапов происходят сделки с заказами и поставками. Игроки размещают свои заказы, записав их на листках бумаги, которые они по очереди передают соответствующим поставщикам. Кроме этих листков с заказами, между игроками не допускается никакого другого общения.

Предполагаемый цикл игры – 50 недель. Цель игроков свести к минимуму общие расходы команды. В игре существует два типа расходов: стоимость хранения запасов в размере \$0,50 в неделю за бутылку, в том же время как невыполненный заказ (то есть невозможность его поставить) стоит \$1 за бутылку. Таким образом, игроки должны сохранять равновесие между двумя противоположными факторами: им необходимо заказывать достаточно пива для того, чтобы они могли поставлять со склада столько, сколько указано в заказе, но в то же время они должны быть внимательны и не заказывать слишком много, поскольку могут накопить дорогой неиспользуемый запас.

На сегодняшний день я играл в эту игру с сотнями руководителей из, по меньшей мере, двадцати пяти разных стран, их возраст варьировал от двадцати пяти до пятидесяти лет, а в плане иерархии среди них были все: от молодых менеджеров до членов совета директоров. *Неважно кто играет в эту игру, модели поведения каждый раз одинаковы.* Например, всегда находятся люди, чья манера поведения чрезвычайно неэффективна. В действительности, варианты поведения игроков настолько далеки от оптимальных, что затраты их команды в конце игры могут составлять любую сумму от \$2 000 до \$10 000. Очень редко расходы какой-нибудь команды составляют менее \$1 000. Для оценки перспективы этих результатов оптимальной характеристикой игры является стоимость затрат команды значительно ниже \$500. Таким образом, реальные показатели деятельности в четыре, а то и в двадцать раз хуже оптимальных!

В дополнение к далеким от оптимальных показателям эффективности всякий раз, играя в эту игру, мы становимся свидетелями других общих моделей поведения. Например, в системе всегда происходят колебания: увеличение и уменьшение заказов и товарных запасов идет волнообразно. По ходу игры от торговца в розницу до завода колебания увеличиваются:

если оценить всю цепь поставок от заказчика до завода, то подъемы и спады в размещении заказов постоянно возрастают. Если розничный торговец увеличит свой заказ на две бутылки, то к тому времени, как импульс дойдет до конца цепочки, завод может увеличить свой заказ чуть ли не до двадцати бутылок. Обычно вину возлагают на отсутствие общения между игроками, однако, как я поясню далее, есть и другие причины.

Для того чтобы понять, насколько удивительны эти колебания размещенных заказов, необходимо лишь знать спрос конечного заказчика (то есть спрос торговца в розницу), который в действительности остается постоянным на протяжении почти всей игры! Он начинается с четырех бутылок в неделю, возрастает до восьми бутылок на пятой неделе и после этого остается постоянным. Когда мы обнаруживаем это, в классе наступают недоверие и разочарование. Почему же так получается, что в такой искусственно упрощенной ситуации поведение людей оказывается настолько далеким от оптимального?

Заставить людей понять и согласиться с тем, что их поведение далеко от оптимального, нетрудно. В конце концов, их расходы обычно настолько велики, что этого факта не скрыть! Люди по-настоящему учатся тогда, когда пытаются понять, почему их поведение было настолько неэффективным. Обычно первоначальной общей реакцией является обвинение других членов команды в чересчур рьяном настрое или упрек руководителям игры в том, что они запретили участникам общаться друг с другом. Хотя эти причины вполне убедительны, вопрос заключается в следующем: «Почему независимо от того, кто играет в эту игру, результатом всегда является далекая от оптимальной характеристика деятельности, определяемая колебаниями, преувеличениями, а также фазовыми задержками?».

Вскоре становится очевидным, что определенные структурные особенности игры «подводят» каждого игрока к определенному предсказуемому типу поведения. Например, задержки в системе (заказов и поставок пива) заставляют людей слишком остро реагировать на них или даже впадать в панику, поскольку на корректировку складских запасов и невыполненных заказов требуется время. Многоуровневость системы от розничного торговца до завода увеличивает колебания (такие как рост числа заказов со стороны розничного торговца) и создает ударную волну внутри всей цепочки. Ситуация осложняется отсутствием общения между игроками: поскольку у них нет информации о том, что делают другие участники игры или под каким давлением они находятся, то о расходах

команды совершенно забывают и пытаются оптимизировать свою маленькую часть системы. К сожалению, непринятие в расчет влияния решений и действий по отношению к членам команды является пагубным из-за большого количества взаимосвязей внутри всей системы.

В процессе осознания результата игроки приходят к пониманию наиболее ценного урока «пивной игры»: их поведение в игре им практически неподконтрольно. Их поведение в значительной степени определяется базовой структурой игры – временные задержки, отсутствие информации, невозможность прогнозировать, многоуровневость системы. Как доказывает Питер Сенге в книге «Пятая дисциплина», игроки становятся «заложниками» системы: «Оказавшись в одинаковой системе, даже самые разные люди имеют склонность получать похожие результаты».⁴

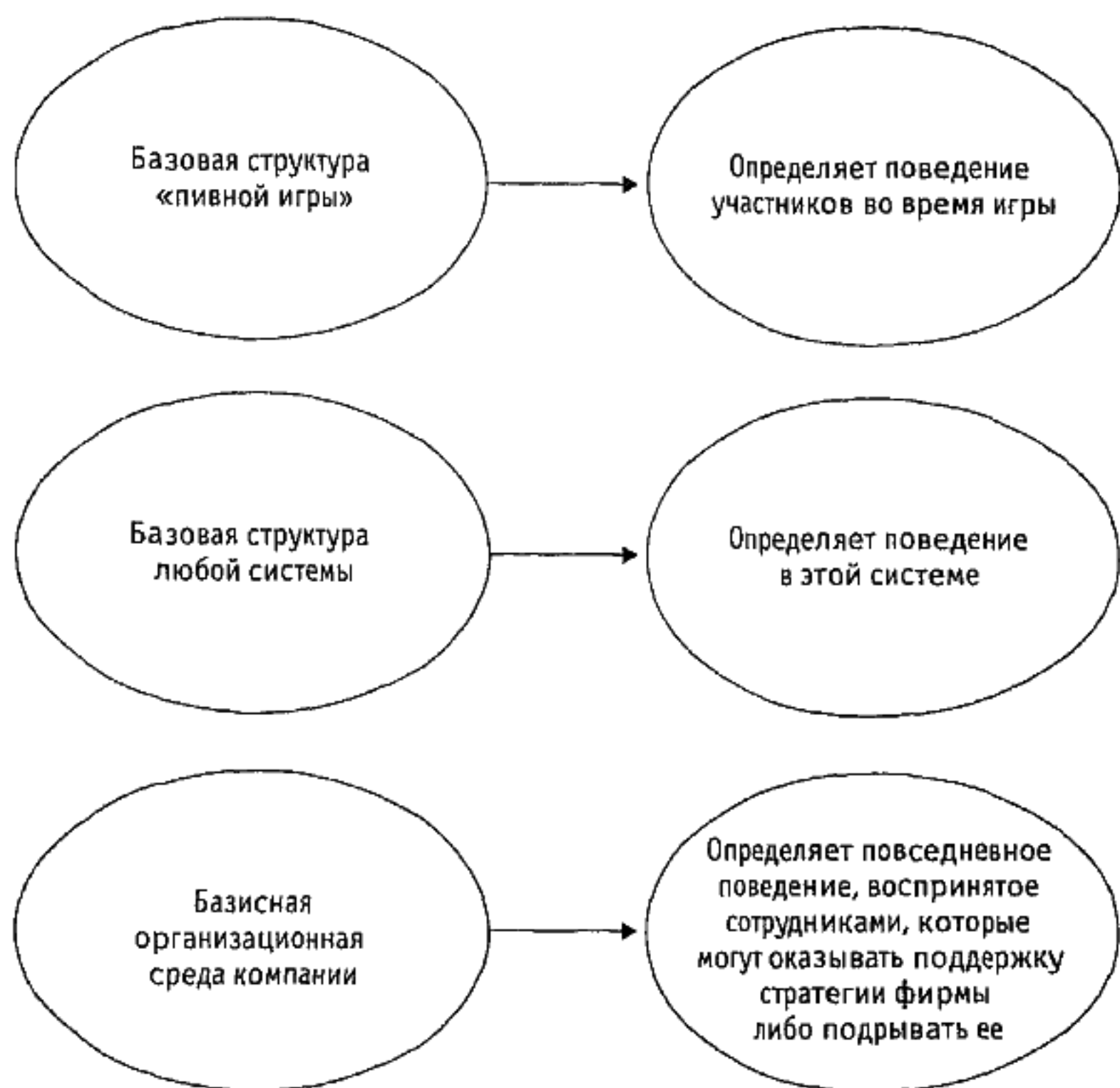
Идея о том, что базовая структура создает поведение любой системы и влияет на него, является первым принципом системной динамики. Как показано в Примере 6-1, этот принцип сразу же находит применение в реальных рабочих ситуациях: поведение, которое мы наблюдаем в компаниях, создается их организационной средой. Поскольку именно повседневное поведение работников поддерживает или подрывает всякую стратегию, то в любой компании не смогут должным образом реализовать общественную стратегию, пока не создадут среду, которая породит соответствующее поведение сотрудников.

Следует логический вывод: если мы изменим среду, то и поведение изменится. Недавнее исследование показало, что все именно так и происходит.⁵ Первая схема Примера 6-2 иллюстрирует, как игроки заказывают пиво в течение какого-то времени в процессе типичной «пивной игры».

Колебания в заказах очевидны. Остальные четыре схемы демонстрируют поведение при заказах, когда (1) мы устраняем задержки с заказами, (2) оптовый торговец и дистрибьютор (посредники) убраны из цепи поставки, (3) заводу предоставлен доступ к данным о потребительском спросе, а также (4) всем игрокам предоставлен доступ к данным о потребительском спросе.

Улучшение поведения впечатляет. Обратите внимание, что подъемы и спады не столь значительны, как в базовом случае, они почти исчезают в последней схеме. Также обратите внимание, что преувеличения в системе (по мере движения от розничного торговца к заводу) не столь резкие, как в базовом случае. Все это является показателем того, что поведение игроков становится намного более эффективным, поскольку улучшается базовая

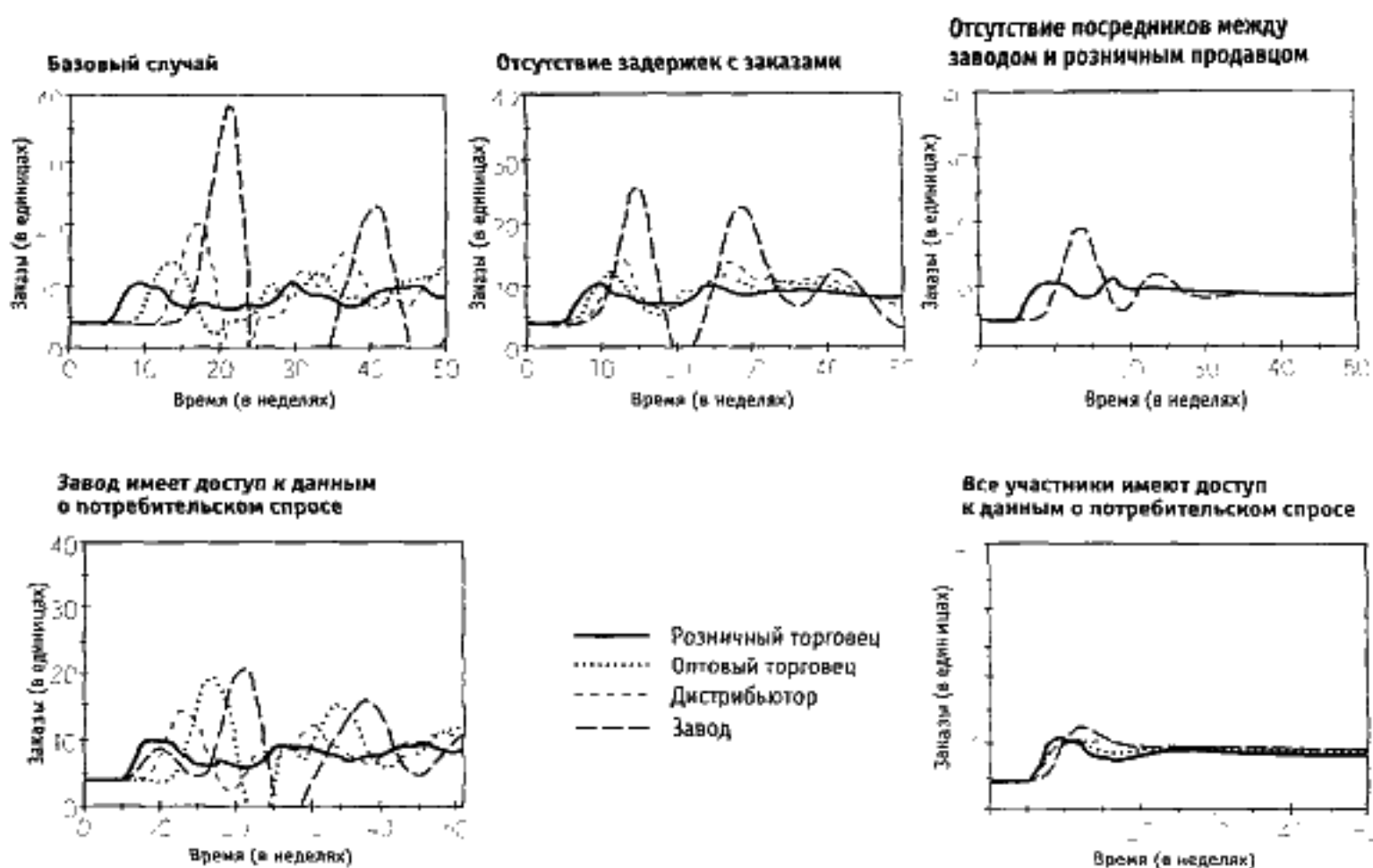
Структура определяет поведение



структура игры. Будто по волшебству, «неэффективные» работники находившиеся на грани увольнения, преобразуются в суперэффективных менеджеров, заслуживающих повышения.

Этот результат также имеет непосредственное приложение к реальным рабочим ситуациям: если по какой-нибудь причине мы не считаем поведение, которого придерживаются в нашей компании, оптимальным то сначала мы должны «определить» базисную среду компании. Желательно

Пример 0-2. Совершенствование процесса



Перепечатано из *European Management Journal* 11, № 4, Ann Van Ackere, Erik Reimer Larsen, и John D.W. Morecroft. «Системное мышление и модернизация производственного процесса: Приложение к "пивной игре"» ("Systems Thinking and Business Process Redesign: An Application to the Beer game", pp. 412-413, Copyright 1993, с разрешения Elsevier Science.

типы поведения, такие как новаторское, на основе взаимного доверия, ориентированное на покупателя и тому подобное, не развиваются только лишь потому, что вы хотите, чтобы они развились; следует создать организационную среду, на базе которой они могут появиться.⁶

Что такое «организационная среда»?

Применяя термин *организационная среда*,⁷ я имею в виду четыре основных элемента:

1. *Культура* компании, которая включает в себя её нормы, ценности, а также бесспорные допущения.
2. *Структура* компании, которая состоит не только из официальной иерархии, но и из физического устройства компании и ее систем (информации, найма работников, изучения рынка и так далее).
3. *Стимулы*, как материальные, так и нематериальные, необходимые для обеспечения хорошей работы.
4. *Люди*, включая их квалификацию и потенциал.

Именно комбинация этих четырёх элементов создает организационную среду, которая, в свою очередь, оказывает поддержку и содействие стратегии фирмы (см. Пример 6-3). Предположим, вы хотите способствовать реализации инновационной стратегии в своей организации. Каким образом вы могли бы достичь этого?

Чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим пример с ЗМ, признанной одной из наиболее передовых компаний в мире. Каким образом, год за годом, в ЗМ добиваются столь высокого уровня инноваций? В соответствии с предложенной в Примере 6-4 схемой, на которой описывается характер культуры, структуры, стимулов и персонала ЗМ, организационная среда была специально и тщательно разработана для содействия инновациям.

Предполагается, что каждый сотрудник ЗМ будет тратить 15% своего времени на работу с индивидуальными несанкционированными проектами до тех пор, пока они связаны с продукцией, выпускаемой компанией. Если у служащего есть подходящая идея, то он может получить для её реализации до \$50 000. Высшее руководство постоянно поощряет работников экспериментировать с новыми идеями. Служащие говорят, что от них ожидают введения новшеств, которые будут оценены соответст-

вующим образом. Каждому отделу поставлена задача: в любой конкретный год продукция, представленная на рынке не ранее последних пяти лет, должна составлять не менее 25% продаж. Под всем этим подразумевается понимание того, что неудача допустима, особенно если она ведет к обретению новых знаний. Такая атмосфера особенно притягивает людей, которые предприимчивы по натуре и хотят подвергнуть сомнению существующее положение вещей. Это также привлекает в ЗМ ряд лучших ученых и инженеров. (Наравне с показателями профессионального роста ученых, у которых есть возможность сделать карьеру в компании без конкуренции с менеджерами и на одинаковом уровне с ними.)

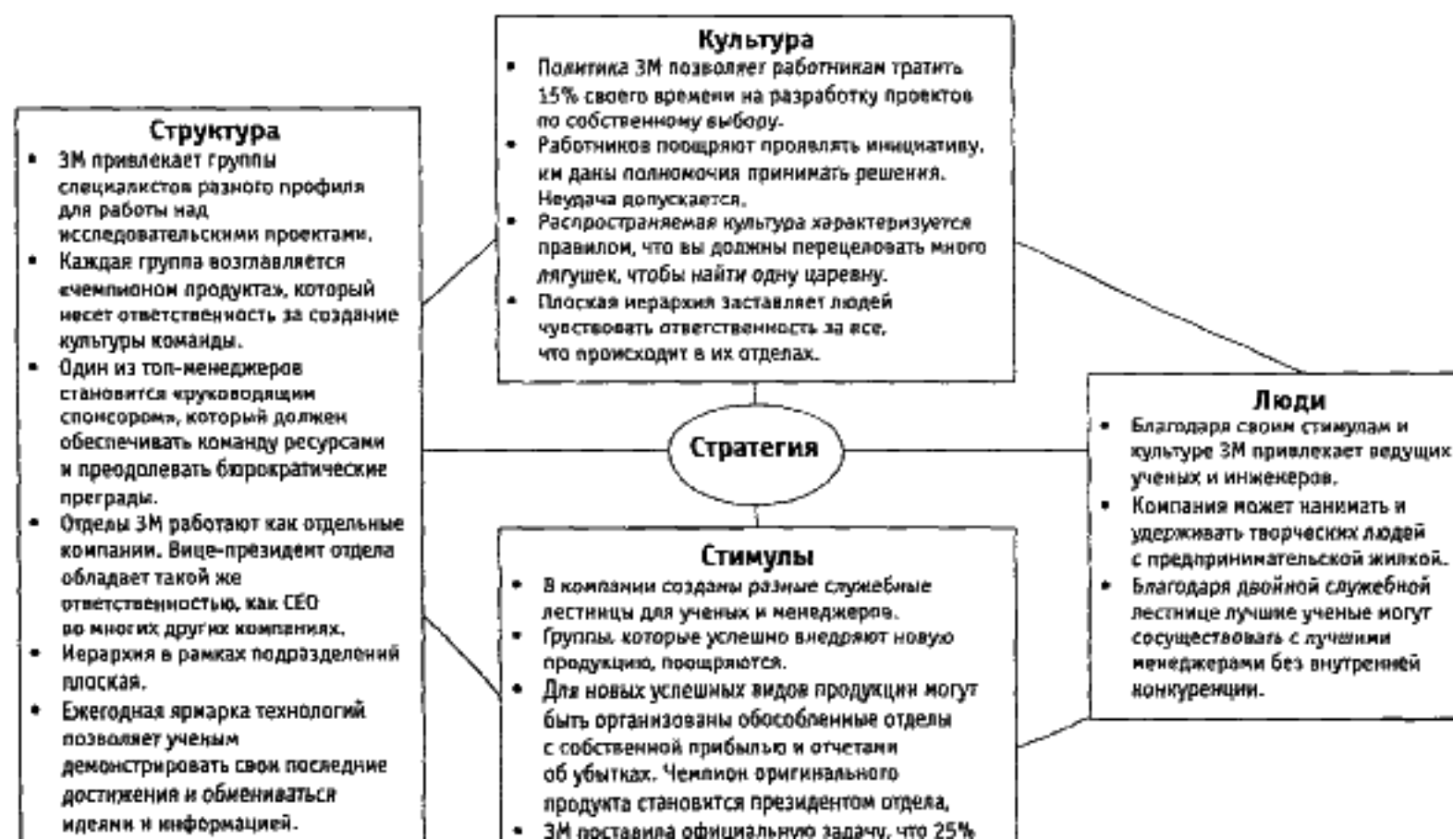
Для содействия работе в составе команды и сотрудничества специалистов разного профиля ЗМ создала систему групп разной специализации для работы над новыми исследовательскими проектами. Каждую группу возглавляет «чемпион продукта», который несет ответственность за разработку культуры команды. Кроме того, каждая группа «спонсируется» одним из топ-менеджеров, чья работа заключается в обеспечении команды ресурсами и защите её от бюрократического вмешательства. Для активации передачи идей и лучших практических наработок среди ученых в ЗМ разрешено без официального утверждения свободно перемещаться из одного отдела в другой для поиска проектов. Общая конференция,

Пример 6.3

Организационная среда, поддерживающая стратегию



Пример 6-4. Организационная среда в ЗМ, которая способствует инновациям



проводимая компанией каждый год за собственный счёт, позволяет ученым представлять коллегам свои идеи и обращаться к ним за советом.

Успешная инновация достойно поощряется. Успешные новаторы получают за свою работу не только общественное признание, но и денежные премии, повышение зарплаты, а также продвижение по службе. Если какой-нибудь инновационный проект становится довольно крупным, то его реорганизуют в обособленное подразделение, а чемпион продукта становится главой отдела. Это является мощным стимулом для новаторской деятельности.

Для поддержки и активизации инновационной стратегии 3M создала собственную организационную среду: свою культуру, структуру, стимулы, а также людей. Тот факт, что 3M стала одной из самых инновационных компаний в мире – это не случайность или удача, а продуманный план.

Похожая картина наблюдается в Raychem, корпорации, которая производит высокотехнологичную продукцию промышленным заказчикам в таких отраслях, как авиакосмическая, автомобильная, а также телекоммуникации. Подобно 3M, Raychem является признанным новатором. Когда у основателя и CEO Raychem Пола Кука спросили о секрете новаторства, он назвал следующие элементы:

- Чтобы быть новаторской компанией, вы должны требовать инноваций. Вы собираете группу талантливых людей, которые горят желанием делать что-то новое, и погружаете их в среду, в которой инновации приветствуются. Это так просто – и так трудно.
- Самое важное, что делаем мы, это создаем организацию – культуру, прошу прощения за использование этого слова, которая поощряет командную работу, не оставляет тебя равнодушным и доставляет удовольствие, которая стимулирует каждого работать по-другому и лучше, приносит признание и вознаграждает людей, которые отличились.
- Вы также должны убедиться в том, что в вашей компании самые блестящие люди заняты на ключевых позициях... Убедитесь в том, что эти люди общаются друг с другом, что существует постоянный и интенсивный взаимообмен между всеми этими подразделениями. Они должны работать вместе, общаться, потеть, ругаться и делать все, чтобы извлечь из ключевой технологии каждую возможность для появления продукта.

- Размер – враг инновации. Вы не можете получить эффективный инновационный результат в организационной среде, состоящей из более чем нескольких сот человек. Вот почему, поскольку мы продолжаем развиваться, мы хотим, чтобы Rauchet чувствовала себя и функционировала не как гигантская корпорация, а как ряд небольших групп, каждая из которых имеет свой технический состав, специалистов по маркетингу, инженерный и производственный персонал.
- Инновации случаются в укромных местах, которые не постоянны. Поэтому мы хотим играть с людьми в «музыкальные стулья»* и активно использовать работу небольших исследовательских отделов** и проектных групп.
- Наиболее важным фактором (который побуждает людей сконцентрироваться на инновациях) является индивидуальное признание, что имеет большее значение, чем зарплата, премии или повышение по службе. Большая часть людей, будь они инженерами, менеджерами или механиками, хотят быть творцами. Они хотят отождествлять успех в своей профессии со своей организацией. Они хотят вносить свой вклад, наделяя общество большим комфортом, делая его лучше, благополучнее и эмоциональнее. И самая большая награда для этих людей – признание того, что они действительно внесли вклад во что-нибудь значительное.⁸

Обратите внимание, что в своих комментариях Кук указывает как раз на те четыре элемента организационной среды, которые были только что описаны: культура, структура, стимулы и люди. Если новаторство должно осуществиться, то эти составляющие должны способствовать и служить для него поддержкой.

Среди других аспектов стратегии, которые я рассматривал, способ, при помощи которого компоненты системы подходят друг другу, является таким же важным, как и сами компоненты.⁹ Другими словами, четыре элемента, образующие организационную среду фирмы, для начала

* Смысл игры в том, чтобы по сигналу успеть занять один из стульев, которых меньше, чем игроков.

** skunk works – кабинет скунса, «вонючие мастерские» – маленький, часто изолированный исследовательский отдел какого-либо предприятия, функционирующий обособленно, практически без контроля начальства.

должны соответствовать и служить поддержкой друг другу, а затем быть объединены для формирования системы, обеспечивающей и способствующей стратегии, выбранной фирмой. Таким образом, вызов при создании и реализации всякой стратегии включает в себя не только разработку данных четырех элементов, составляющих организационную среду любой фирмы, но и соединение их в самоактивизирующуюся систему.

Стратегическая неудача обычно происходит либо из-за несоответствия между стратегией и одним или несколькими компонентами организационной среды либо когда эти четыре компонента находятся в конфликте. Например, общей проблемой является сосуществование иерархической и бюрократической организационной структуры и стратегии, призывающей к быстрой разработке новых продуктов и непрерывному совершенствованию. Другим общим несоответствием является существование стимулов, которые вдохновляют и поощряют поведение, несовместимое со стратегией фирмы. Ещё одним общим типом несоответствия является культура, которая фокусируется на краткосрочном периоде – на соблюдении производственного плана следующего года – в то время как стратегия призывает к долгосрочным инвестициям и разработке новых технологий или продуктов. В итоге без хорошего соответствия между стратегией фирмы и её организационной средой всё сооружение рухнет, как картонный домик. Совсем плохо, если люди с предпринимательской жилкой работают в бюрократической культуре, где все должно делаться по инструкции, или если существует поощрительная политика, придающая особое значение продвижению по службе при наличии плоской иерархии. Если все эти четыре компонента, составляющие организационную среду фирмы, не будут соответствовать и служить поддержкой друг для друга, инфраструктура, на которой формируется ее стратегия, будет неправильной.

Создание должного соответствия между стратегией и организационной средой фирмы не значит, что она жертвует своей гибкостью. Как я доказывал ранее, фирма должна создавать необходимое соответствие с одновременным развитием необходимой гибкости собственных внутренних систем и процессов. Как этого можно достичь, я описал в Главе 4.

Одно предупреждение. Мой довод в этой главе заключается в том, что *после* разработки стратегии любая фирма должна создать внутреннюю организационную среду, которая её поддерживает. Часто спорят, что подобное четкое и упорядоченное мышление представляет в ложном

свете процесс, который в действительности является более проблематичным и сложным. С этой точки зрения компания просто не может отказаться от своей существующей культуры, структуры, стимулов и людей для того, чтобы заново создать эти элементы, которые будут затем служить поддержкой для новой стратегии. Ее существующая организационная среда является ограничением, которое необходимо принимать во внимание.

Конечно, определенная доля правды в этом аргументе есть, но идея в том, что при разработке новой стратегии в компании *должны* принимать в расчет организационную среду. Тогда «новая» стратегия будет отражать происходящее в компании. Например, если компания обнаружит, что какой-то аспект существующей в ней культуры не позволит должным образом реализовать стратегию, которой она надеется следовать, ей необходимо сделать выбор: либо отказаться от идеи изменить стратегию предложенным способом (поскольку его нельзя применить), либо рассмотреть, каким образом можно изменить организационную среду для поддержки новой стратегии. В любом случае компания изучит существующую организационную среду на этапе формулировки стратегии.

Когда изменения вне фирмы требуют внутренних перемен

Неважно, насколько гибкой стала организационная среда, наступит день, когда придется фундаментально ее изменить или вообще от нее отказаться. Помните, что организационная среда предназначена для оказания поддержки и содействия стратегии, выбранной компанией. В свою очередь эта стратегия направлена на достижение соответствия между компанией и внешней средой. Если внешняя среда меняется, то необходимо менять и стратегию, соответственно требуя изменения в базисной организационной среде.¹⁰ Если менять стратегию без соответствующего изменения в базисной среде, то новая стратегия потерпит неудачу.

Помните People Express? Вся ее организационная среда была создана, чтобы помогать молодой предпринимательской компании в ее стремлении использовать малозатратную стратегию. В фирме была открытая, предпринимательская и ориентированная на командную работу культура. Решения принимались комитетом, и каждый принимал участие в обсуж-

нениях. Структура была чрезвычайно плоской, с минимальной иерархией, без специализации, с частым перемещением и использованием людей на разных позициях, а также широким самоуправлением. В плане стимулирования в фирме придавали особое значение гарантии пожизненной занятости, персональному росту и продаже акций сотрудникам. Люди компании были молоды и честолюбивы, они были тщательно отобраны из сотен претендентов.

Данная организационная среда хорошо служила этой молодой, пропитанной предпринимательским духом компании. К 1985 году доход компании вырос с нуля до \$1 млрд. На этом этапе уже была нужна организационная среда, которая смогла бы служить поддержкой для корпорации с миллиардным доходом. Не сумев внедрить такую вспомогательную инфраструктуру, People Express к 1986 году обанкротилась.

Неудача компании в изменении организационной среды была хорошо описана в 1986 году, в заметке в *Wall Street Journal*:

«Деятельность авиакомпаний заметно ухудшилась, многие пассажиры оказались в тяжелом положении. На рейсы продается значительно больше билетов, чем имеется мест, потерянный багаж исчисляется тысячами мест, пассажиры жалуются, что сниженные тарифы неожиданно стали быстро расти, а самолеты хронически опаздывают... Молниеносное увеличение авиакомпании опередило компьютерные системы, системы обработки багажа, а также практически все остальные системы, необходимые для нормальной бесперебойной деятельности. Руководители отрасли также говорят, что быстрый рост обнаруживает недостатки в основных стратегиях People, изъяны, которые вызывают сбои в обслуживании... отрицательное отношение СЕО к бюрократии и отстаивание стиля ненавязчивого управления может больше подходить для маленькой, начинающей авиакомпании, чем для компании, переживающей быстрый рост. Как говорит бывший служащий People: «В компании слишком много индейцев и недостаточно вождей, все может закончиться хаосом».¹¹

Оценивая прошлое, нетрудно критиковать People Express за неспособность создать новую организационную среду, которая была так необходима. Однако проблема, с которой сталкиваются такие компании, как People, заключается не просто в признании необходимости изменения, а затем просто в его осуществлении. Проблема состоит в признании необходимости и определении характера новой культуры, структуры, стимулов и людей, которые потребуются; развитию этих новых четырех элементов, а затем в соединении их вместе таким образом, чтобы они вновь

соответствовали и усиливали как друг друга, так и новую стратегию. Конечно, это слишком сложный прием, чтобы с ним просто было справиться. К тому же, с этим еще труднее справиться в течение короткого промежутка времени, который обычно имеется у таких быстрорастущих компаний, как People Express. Тем не менее, это должно произойти.¹² Признание проблем и связанных с ними опасностей не освобождает фирму от необходимости перестраивать свою организационную среду, чтобы она соответствовала и служила поддержкой любой новой стратегии.

Leclerc – вот пример компании, которая сделала неотъемлемой частью своей внутренней организационной среды гибкость, выраженную в приспособляемости к изменениям рынка и собственной стратегии. Организация представляет собой свободное объединение из более чем 500 супермаркетов, расположенных во Франции и других странах Европы. Принятие решений в Leclerc происходит децентрализованно, менеджер каждого магазина имеет полную автономию для соответствующего управления своими делами в своей конкурентной среде. Это позволяет организации рано определять и быстро реагировать на изменения окружающей обстановки. Кроме того, это делает возможным предпринимательство и инновации на местах. Более того, супермаркетом владеет его менеджер, а 25% прибыли каждого магазина ежегодно распределяется среди его работников. Это стимулирует чувство собственности и причастности, которое переходит в привязанность, желание много работать и глубокую преданность организации.

Владельцы супермаркетов укрепляют в Leclerc культуру экспериментирования и заботы. В своих магазинах они постоянно экспериментируют с новыми продуктами и форматами, наряду с этим выделяя не менее одного дня в неделю на «общую пользу», то есть на посещение региональных и национальных собраний, управление региональными складами без дополнительной оплаты и персональным отбором в своих супермаркетах людей, которых они будут «наставлять» таким образом, чтобы те, когда придет время, смогли надлежащим образом основать свои собственные магазины Leclerc.

В общем и целом этот тип внутренней среды характеризуется предпринимательством, чувством сопричастности, работой в команде, а также быстрым и эффективным реагированием. Как было указано в Главе 4, Leclerc достигла всего этого, не принося в жертву преимущества своего размера. Компания разработала несколько механизмов, позволяющих отдельным магазинам извлекать выгоды из крупного масштаба и объема.

Связующим элементом является мощное чувство общей цели, которое становится параметром для работы людей. И хотя каждый супермаркет индивидуален, существует общая «культура Lescleg», пропитывающая всю организацию. Эта культура поддерживает идею, что смысл понятия «мы» Lescleg совершенно отличается от всего остального: в отличие от других компаний, «мы» включает в себя понятие судьбы, которая выходит за рамки зарабатывания денег, также «мы» подразумевает под собой работу таким образом, чтобы сочетались индивидуальные ценности и сильные качества института семьи. В результате «мы» работаем вместе и помогаем друг другу в достижении общих целей, тем самым доказывая миру, что наш способ деятельности является лучшим.

Lescleg разработала организационную среду, помогающую ей достигать ответственности со своей собственной реализуемой на данном этапе стратегией, одновременно оставаясь гибкой и способной меняться. На свой собственный манер каждая организация должна делать то же самое.

Резюме

- . Базисная среда организации – это то, что определяет поведение ее сотрудников. Поэтому фирма должна добиться, чтобы её внутренняя среда способствовала желаемому поведению. Это наиболее важно для успешной реализации любой новой стратегии. Организация должна создать обстановку, которая будет поддерживать типы поведения, необходимые для надлежащей реализации новой стратегии.
- . Внутренняя среда любой организации состоит из четырех элементов: культуры, структуры, стимулов и людей.
- . Серьезным вызовом является объединение этих элементов таким образом, чтобы они поддерживали и усиливали друг друга, одновременно помогая реализации выбранной компанией стратегии.
- . Любое изменение на рынке неизбежно влечет за собой изменение в стратегии, и наиболее вероятно, что любое изменение стратегии повлечет за собой какое-нибудь изменение во внутренней организационной среде. Фирма должна хотеть и быть готовой приспособиться.

7

Разработайте превосходное стратегическое направление

Стратеги, пожалуй, могут многое сказать о контексте и содержании стратегии, но в последние годы они сказали мало ценного об управлении стратегией, то есть о ее построении. Кажется, никто ничего не знает о том, как создать стратегию. Менеджеры сегодня знают, как внедрить эффективные направления, как перепроектировать процессы, как сократить длительность цикла, но не представляют, как создать новую, инновационную, приносящую богатство стратегию.

Гари Хамел. В поисках стратегии

История ИКЕА показывает, что ее действительно блестящее позиционирование является источником подлинного и жизнеобеспечивающего дифференцирования. Эта позиция, тем не менее, стала возможной как в результате приспособляемости, так и благодаря стратегии... Устойчивые стратегии редко возникают в ходе исследования... (и) *ex post facto*, с одной стороны, остается только восхищаться позицией компании. А с другой, признать ее как одну из целой популяции позиций, также включающей те, которые никогда не участвовали в ее создании.

Ян Си. МакМиллан и Рита Гюнтер МакГрат.
Письмо в *Harvard Business Review*

До сих пор я доказывал, что компания должна разрабатывать свою стратегию, стараясь найти ответы на вопросы «Кто наши целевые клиенты? Что им необходимо предложить? Как это нужно сделать?». В любой компании, занятой выработкой стратегии, должны задавать эти вопросы, находить возможные ответы, подвергать их оценке и делать выбор. Цель в том, чтобы прийти к идеям, качественно отличающим фирму от конкурентов. Поэтому чем более творческими будут эти идеи, тем лучше.

Вызов для любой фирмы – использование процесса создания стратегии для последовательной выработки новаторских идей по поводу того, как конкурировать в своей отрасли. Как это может быть сделано? Возникают ли новые креативные стратегии на базе планирования, или в этом задействовано что-то еще?

Снова обратимся к Nespresso. Без сомнения, стратегия, принятая на вооружение Жан-Полем Гайяром, была выигрышной. Сделав целью компании домашние хозяйства вместо офисов фирм, отделив производство аппаратов для приготовления кофе и их обслуживание от продажи кофе, разработав два обособленных метода продажи и дистрибуции (один для самого кофе, а другой для аппаратов) и создав ауру исключительности с помощью Клуба Nespresso, Гайяр оздоровил ситуацию в Nespresso, превратив умирающее предприятие в растущее подразделение корпорации Nestlé.

Но как Гайяр пришел к такой стратегии? Планировал ли он все до мельчайших деталей от начала и до конца или идеи появлялись со временем в результате проб и ошибок? По словам Гайяра, это было сочетанием того и другого. Когда он приступил к работе в Nespresso, было понятно, что существующая стратегия не работает. Изучив ситуацию, которая досталась ему в наследство, и использовав свой прошлый опыт руководителя, он принял ряд решений – например, сделать целевым потребителем не офисы, а обычные семьи, и отделить операции с кофе от операций с аппаратами для его приготовления. «В глубине души я знал, что это правильные решения, – говорит Гайяр. – Но нельзя быть уверенным на сто процентов. Поэтому вы учитесь по ходу дела».

Сравним с тем, как успешную стратегию разработали в банке Lan & Spag. Как к Петеру Шу пришли его идеи ориентироваться на конторских служащих в качестве потребителей, ограничения числа продуктов и работы с клиентами через банкоматы? Как и Гайяр, Шу приписывает свой успех единой комбинации из тщательного планирования и метода проб и ошибок. Он объясняет:

«Я работал в банковской отрасли с 16 лет. К моменту прихода в Lan & Spag в качестве CEO я уже обдумывал эти непростые вопросы и довольно многое решил насчет основных составляющих нашей новой стратегии. По сути, я немного испытал эту концепцию в прежнем банке. Тем не менее, поначалу мне пришлось идти очень медленно. Мы должны были испытать некоторые из этих наработок, прежде чем запустить их в полном объеме».

В заключение рассмотрим развитие успешной стратегии Edward Jones. По словам Джона Бахманна, организация была основана Джоунсом-старшим, чтобы стать «универмагом», специализирующимся на финансовых операциях. Однако, как вспоминает Бахманн, сыну Джоунса Теду «не нравились большие города». «Он любил сельскую местность и был против основания дела в крупном городе, поэтому отправился в Мексико, штат Миссури, где организовал офис, а затем начал разъезжать по округе, продавая свои услуги... Скоро мы превратились в дистрибьютерскую сеть по продаже взаимных инвестиционных фондов в сельской Америке».

Бахманн занял свой пост в фирме в 1970-м, решив, что «формула работает, только нужно все привести в систему, а не использовать ее лишь при удачном стечении обстоятельств. И поэтому мы высекли свои принципы в камне и стали работать в соответствии с ними... Потом, начав думать о брокерах как о своих клиентах, мы совершили ошибку». Эта ошибка (и то, чему она научила) и послужила началом развития принятой сегодня в Jones стратегии, состоящей в том, чтобы быть «торговцем» (то есть осведомленным покупателем) для индивидуального инвестора.

Все три примера доказывают простую, но важную вещь: *процесс разработки превосходной стратегии представляет собой частично планирование, а частично путь проб и ошибок, который продолжается до тех пор, пока вы не натолкнетесь на что-то реально работающее.* Анализ и планирование не приведут к формированию законченной, готовой к реализации стратегии, но помогут сузить число вариантов. С этим ограниченным набором вариантов следует экспериментировать, а уже в результате этого и появится окончательная стратегия.

Выработка стратегии должна включать в себя оба компонента: планирование и метод проб и ошибок. Этот момент нельзя не подчеркнуть, так как теперь стало популярным мнение, что в нынешней быстро меняющейся среде планировать бесполезно, ибо к тому времени, когда вы составите план, все изменится настолько сильно, что от него не будет никакого толка. Самое лучшее, что можно сделать, это развить организационную среду, которая позволит суперидеям и превосходным стратегиям возникать у любого и каждого сотрудника в организации в качестве «обычных мероприятий рабочего характера». Я убежден, что этого не достаточно. Компания, которая при разработке стратегии надеется этого достичь, используя только метод проб и ошибок, похожа на корабль, где есть руль, но отсутствует пункт назначения: то есть он может плыть куда пожелает, но неизвестно, куда он хочет плыть.

Прежде чем экспериментировать, необходимо выработать параметры, пределах которых фирма будет работать; и как в этой книге уже упоминалось ранее, они должны быть разработаны только высшим руководством. В последнее время было немало призывов к тому, чтобы сделать процесс выработки стратегии «демократичным» и «гибким», чтобы задействовать в нем каждого сотрудника.¹ Смысл здесь в том, что шансы обнаружить действительно инновационные идеи увеличиваются, если эта задача стоит перед тысячами людей, а не перед пятью или шестью руководителями высшего звена. И во многом это справедливо. Но отбором идей, которые в фирме в самом деле стремятся осуществить, должны заниматься топ-менеджеры. В противном случае результатом явится хаос, разочарование и демотивированная рабочая сила. После всего сказанного сделанного именно руководители организации, а не каждый отдельный сотрудник, должны решать, какие идеи будут реализовываться на практике.

Поэтому повторяю свой главный вывод, что идеи, формирующие стратегию (например, на каких потребителей ориентироваться и какую продукцию продавать), могут появиться вследствие тщательного планирования или после проведения экспериментов. Любой в организации может выйти с этими идеями, но решать, какие из них будут приняты, — обязанность высшего руководства.

Не имеет значения, откуда эти идеи берутся, и маловероятно, что они будут идеальными с самого начала. Поэтому в фирме должны хотеть быть готовы вносить поправки или менять свои стратегические идеи по мере получения обратной информации с рынка. Ничто не может проиллюстрировать это умозаключение лучше, чем пример ИКЕА, шведской компании, занимающейся мебелью и предметами домашней обстановки, которая последовательно прошла сквозь весь процесс развития своей успешной стратегии. Многим из оригинальных идей Ингвара Кампрада казались противодействие его шведские конкуренты, которые использовали отраслевую ассоциацию и политические связи, чтобы саботировать его ранние проекты. Но ему удалось перехитрить их всех, каждый раз приспособив свою стратегию по мере продвижения вперед:

«Когда Ингвар Кампрад, основатель ИКЕА, пытался проникнуть на этот рынок, ему ставили заслоны на каждом шагу. Ему не позволили продавать мебель напрямую на ярмарках, и тогда он прибегнул к другому способу и стал во время их проведения принимать заказы. Когда запретили и это, он связывался с клиентами напрямую (положив начало выгодной торговле по почтовым заказам, благодаря чему необходимым стал критерий производства мебели,

которую несложно перевозить). Когда шведские изготовители отказались с ним работать, Кампрад наладил поставки из Польши, получив более выгодные цены, чем прежде. Не имея возможности использовать традиционные торговые места, Кампрад переоборудовал фабрику в товарный склад и выставочный зал, где ярлыки с пояснительными надписями, самообслуживание, красочный каталог и притягательность непосредственного наличия образцов – благодаря складированию в том же месте – имели осознанно отличительный характер. На каждом этапе развитие этой стратегии направлялось как необходимостью, так и возможностью выбора... История ИКЕА показывает, что ее действительно блестящее позиционирование является источником подлинного и жизнеобеспечивающего дифференцирования. Эта позиция, тем не менее, стала возможной как в результате приспособляемости, так и благодаря стратегии. Именно это упорство – и экспериментирование в рамках жесткой дисциплины, продиктованной ограниченными ресурсами, – и позволило ИКЕА построить свой франчайзинг в мебельном бизнесе».²

Итак, создание новой стратегии включает в себя две главных задачи (см. Пример 7-1):

1. Генерируйте как можно больше идей относительно того, на кого ориентироваться, что продавать и как это делать. Эти идеи могут быть сформулированы с помощью официального планирования или посредством проб и ошибок и могут исходить от кого угодно, откуда угодно и когда угодно.
2. Оценивайте эти идеи и выбирайте, какую(ие) реализовывать. Идеи можно оценить либо путем тщательного анализа стоимости и эффективности или, чтобы посмотреть, работают ли они, как было запланировано, с помощью тестового маркетинга и экспериментов. В зависимости от того, как отобранные идеи приживаются на рынке, корректируйте или совершенно меняйте их. Повторяйте этот процесс.

Должно быть ясно, что экспериментирование или метод проб и ошибок используется для достижения двух самостоятельных целей: зарождения новых идей и их испытания и оценки. Также нужно понимать, что на первой стадии можно использовать множество тактических приемов зарождения для того, чтобы максимально увеличить количество идей, однако провести сессию официального стратегического планирования можно только на основании одной из них. В заключение, обратите внимание на то, что это не однонаправленный процесс. На любой стадии можно вернуться к предыдущему этапу либо начать движение к следующему. Цикл оценка/эксперименты/обучение/корректировка продолжается

о того момента, пока не появится уникальный набор мероприятий, определяющий уникальную позицию, то есть новую стратегию.

Зарождение идей

В любой фирме инновационные стратегические идеи могут рождаться по-разному. Темой нашего краткого обсуждения будет процесс официального планирования, который фирме легче всего использовать. Ниже-ледующее представляет собой пример более демократичного подхода генерированию идей.

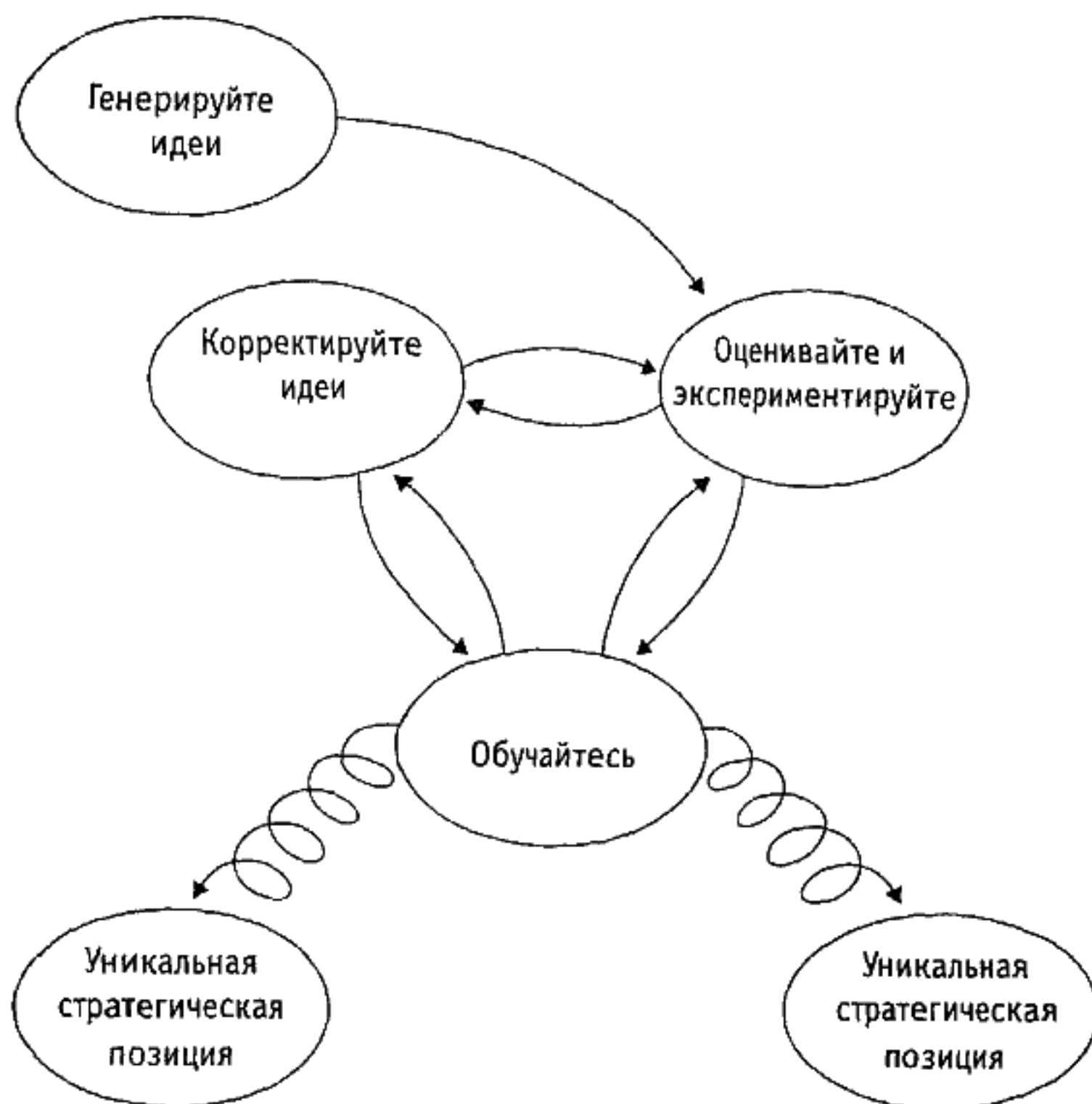
Идеи от кого угодно, откуда угодно и когда угодно

В благоприятной среде, стратегические идеи могут появиться у кого угодно, откуда угодно и когда угодно. Ключевое слово здесь *среда*, так же, как и в *организационной среде* – культура, структура, стимулы и люди – от что способствует зарождению идей и поддерживает их, как это было писано в Главе 6. Если такая среда создана, то новые идеи могут бить лючком по всей организации. Сложность задачи заключается в доведении этих идей до тех, кто принимает решения. Для этого компании требуется метод, который позволит (1) быстро ухватиться за эти идеи, (2) быстро довести их до сведения лиц, принимающих решения, (3) предусмотреть их справедливую и откровенную оценку и (4) апробировать их. Поучительно посмотреть на один из таких методов, освоенных в Schlumberger, многонациональной корпорации, работающей в сфере обслуживания нефтяных месторождений, измерительного оборудования и систем, связи и информационно-технологических решений.

В 1994 году в Schlumberger организовали внутреннее венчурное подразделение для проведения инноваций и информирования высшего руководства относительно «неиспользуемых» возможностей, которые не укладывались в функциональные рамки существующих бизнесподразделений. По словам Роберта Дэйвиса, который возглавляет этот отдел, необходимость в этом стала очевидной, несмотря на тот факт, что Schlumberger была (и есть) чрезвычайно предпринимательской и инновационной организацией.

Пример 7-1

Создание новой стратегии



«В нашей компании для карьерного роста нужно быть инновационным и наш работники без каких-либо последствий могут выступать и критиковать систему. Для нашей внутренней культуры характерно давать компании встряску, постоянно перестраивать ее, даже если она работает хорошо. Однако множество идей и возможностей все же уплывает у нас из-под носа. Нам нужен был формальный ход, чтобы увидеть всю картину целиком».

Внутренний венчурный отдел ежегодно запрашивает идеи из структурных подразделений. Эти идеи должны лежать *вне* поля деятельности самих бизнес-подразделений (с идеями, относящимися к сфере полномочий какой-либо организационной единицы, в ней должны разбираться самостоятельно). Идеям, касающимся вопросов или областей применения, которым обычно не хватает внимания руководства, уделяется первостепенное значение. Во внутреннем венчурном отделе производят оценку эти идеи и отбирают те, которые, с их точки зрения, заслуживают дальнейшего внимания. Боб Дэйвис так понимает роль этого отдела.

«Мы не сторожа, а советники. И стремимся стимулировать этот тип поведения, так что мы не разносим идеи в пух и прах. А работаем с предложившими идею людьми, чтобы добраться до сути дела, спорим и провоцируем их, чтобы уяснить, что же они хотят сделать. Также мы помогаем этим людям оформить их собственные идеи, чтобы затем представить их высшему руководству».

Если идея проходит этот первоначальный этап развития, то работника, отстаивающего данный продукт, требуется обеспечить временем и ресурсами, необходимыми для его дальнейшей разработки. «В результате могут пострадать его текущие дела и обязанности, – говорит Дэйвис. – Его менеджерам это известно, но они закрывают на это глаза. Руководитель подразделения отвечает за соотношение доходов и расходов, но от него все-таки ожидают поддержки предпринимательских начинаний. И это проявление настоящего товарищества». Внутренний венчурный отдел старается воздействовать на руководителей подразделений, чтобы те поддерживали предпринимателей в ходе работы. Также отдел может выделить денежные ресурсы из собственного бюджета.

Как только идея преодолевает эту раннюю экспериментальную стадию, в дело вступает самостоятельная проектная группа, у которой есть собственные рабочие помещения и денежные средства. Эта команда должна разработать бизнес-план, чтобы представить его на рассмотрение высшему руководству. Но даже на данном этапе, как объясняет Дэйвис, венчурный отдел играет решающую роль.

«Мы тратим много времени, рекламируя проект всем исполнительным вице-президентам корпорации. И к моменту его официального представления это уже принятый проект. Так как большинство «чемпионов продукта» не имеют доступа к корпоративному центру, мы действуем в качестве их посредников. У нас немало личных связей, и мы их используем».

Насколько успешен внутренний венчурный отдел? Ряд принятых мер указывает на то, что в нем неплохо справляются со своими обязанностями. Прошло три года, и в отделе могут заявить о коммерческом успехе одного совместного проекта (фирме Global Soft, специализирующейся на программном обеспечении), а еще несколько идей находятся в разных стадиях разработки. Еще одним показателем успеха отдела является количество ежегодно предлагаемых идей. По словам Дэйвиса, «теперь мы получаем столько идей, что больше не приходится просить их присылать!». В конечном счете, если подражание является одним из показателей успеха, то в отделе могут собой гордиться. Несколько структурных подразделений, входящих в Schlumberger, занимаются формированием своих собственных внутренних венчурных отделов. «В филиалах теперь создают наших маленьких клонов», – говорит Дэйвис.

Официальное стратегическое планирование как источник новых идей

Вспомните, как Ингвару Кампраду удалось прийти к осознанию тех прекрасных идей, которые позволили ИКЕА создать уникальную позицию на рынке мебели и предметов домашнего обихода. Большинство этих идей были реакцией на проблемы. Он просто старался что-нибудь сделать. Срабатывало это или нет, но он учился на собственном опыте и использовал его для какой-то другой идеи и экспериментировал вновь. В итоге благодаря этому методу проб и ошибок в его распоряжении оказалась оригинальная методика, определившая уникальную и успешную позицию ИКЕА. Многие менеджеры согласятся с этим, потому что именно так новые идеи приходят им в голову, то есть – в ответ на имеющиеся проблемы. Другим способом выработки новых стратегических идей является планирование. И хотя об официальном стратегическом планировании в последнее время отзываются нелицеприятно, не следует слишком быстро сбрасывать его со счетов. Умелое планирование может стать для организации эффективным методом оспаривания собственных представлений и убеждений и появления инновационных идей.

Подвергайте сомнению свои представления и убеждения. Основной задачей заседания по планированию должен стать пересмотр ответов на вопросы кто?, что?, как? и «каким бизнесом мы занимаемся?». Если цель в том, чтобы найти действительно новые ответы на эти фундаментальные вопросы,

творческий подход и активное инновационное мышление существенно изменят ситуацию.

Как компания может до предела увеличить креативность на этом этапе? На протяжении всей книги я подчеркивал важность творческого подхода к четырем «большим» вопросам и сомнениям в данных ранее ответах. Я также советовал привлекать всех сотрудников к процессу выработки идей, что может привести к появлению множества инноваций. В Главах 2–4 я определил следующие четыре эффективные тактики процесса планирования стратегии:

1. Активно подвергайте сомнению ответ, который руководители компании (или их предшественники) дали на вопрос «каким бизнесом мы в действительности занимаемся?». Этот подход должен дать возможность переопределить ваш бизнес таким образом, чтобы максимально увеличить эффект от использования ваших уникальных способностей по сравнению с конкурентами. Мы подробно обсудили, как это сделать, в Главе 2.
2. Заново определитесь, *кто*. Активно задавайте себе вопрос, кто на самом деле ваши потребители, и постарайтесь распознать новых клиентов или более творчески произвести ресегментирование сложившейся клиентской базы и, таким образом, создать новые секторы. Это должно привести к разработке плана игры по новым правилам, чтобы предоставить таким покупателям обслуживание лучшего качества. Эту тактику мы в подробностях обсудили в Главе 3.
3. Заново определитесь, *что*. Активно спрашивайте себя о том, что действительно является прибыльным для компании, и что вы фактически предлагаете потребителям. Это позволит распознать новые или меняющиеся потребности клиентов или их приоритеты, и впоследствии поможет вашей фирме стать первой на своем рынке в разработке новых продуктов и услуг, которые будут лучше удовлетворять потребности покупателей. Эту тактику мы подробно обсудили в Главе 3.
4. Заново определитесь, *как*. Подвергайте сомнению способ, с помощью которого ваша фирма сообщает о своих ценностях своим потребителям, тот способ и правила, по которым она играет. Используя

ключевые компетенции, вы должны установить более выгодные способы сбыта, или распространения, или производства, или вообще правила игры. Эту тактику мы подробно обсудили в Главе 4.

Упомянутые четыре тактики более полезны и значимы для уже сложившейся фирмы, чем для новой предпринимательской компании. Чем более открыта организация в выражении сомнения насчет принятых в ней ответов, тем выше вероятность того, что в ней появятся новые идеи. Таким образом, правильное отношение к началу процесса планирования так же важно, как и сам процесс.

Начинайте процесс с разных отправных точек. Еще один способ содействия инициативному мышлению в ходе сессии по планированию, также ранее отмеченный в книге, – начать с разных стадий процесса. Например, вместо того, чтобы думать «это мой клиент, вот то, что ему нужно, и вот, каким образом я могу это предложить», вы могли бы спросить: «Какие уникальные способности у меня есть, какие специфические потребности клиента я могу с их помощью удовлетворить, и кто будет «правильным» потребителем?».

Вступление в процесс в каком-то другом месте может быть очень эффективным для активации творческого мышления, потому что позволяет отступить от преобладающего в вашей компании способа мыслить. Например, некоторые компании могут начать со своих клиентов и постараться определить, какие товары или услуги им предложить. Другие обычно начинают со своих ключевых компетенций и ищут пути их развития. И так далее. В разных компаниях думают по-разному. И не существует правильного или неправильного способа это делать, но чем дальше компания может «отойти» от преобладающей в ней манеры мыслить, тем больше у нее шансов стать инновационной.

Имеется шесть возможных путей, которыми компания может подойти к вопросам *кто?/что?/как?*:

1. кто?/что?/как?
2. кто?/как?/что?
3. что?/кто?/как?
4. что?/как?/кто?
5. как?/что?/кто?
6. как?/кто?/что?

Самые популярные подходы – №№ 1, 3 и 5. При использовании первого подхода в фирме решают, *кто* является ее целью, затем определяют, *о* предлагать и *как* это делать. При подходе №3 процесс начинают с решения, какие (*что*) виды продукции или услуги она будет предлагать, основываясь на этом решении, определяют, кто их захочет купить, и *как* производить и доставлять. При подходе № 5 фирма начинает со своих очевидных компетенций (*как*) и, основываясь на них, решает, какие (*что*) товары и услуги предлагать, и *кто*, вероятнее всего, их купит.

Нет единственно верного пути, чтобы до конца продумать все это. Любая попытка создания стратегии должна заставить руководителей использовать как можно больше подходов. Один из способов, который может помочь команде менеджеров взглянуть на дело по-новому, – сделать ряд упражнений, причем все они предназначены для решения одной и той же проблемы, но с разных точек зрения.

Упражнение 1. Определите, с какими проблемами вы столкнулись на данном этапе. Учитывая характер этих проблем, какие действия, по вашему мнению, следует предпринять?

Упражнение 2. Определите свои наличные ключевые компетенции. Как использовать эти компетенции в качестве рычага при выпуске новых видов продукции или на новых рынках? Какие новые компетенции потребуется развить в будущем?

Упражнение 3. Определите, какие изменения происходят в вашей отрасли. Принимая их во внимание, как вам следует реагировать? Можете ли вы увидеть какие-нибудь новые, только появляющиеся сегменты потребителей, на которые вы должны будете ориентироваться? А также какие-то новые потребности клиентов, которые вам следует удовлетворить?

Упражнение 4. Какие критерии вы бы использовали для решения, является ли потребитель для фирмы «правильным» или нет (согласно определениям, приведенным в Главе 3)? Используйте эти критерии для определения, на каких потребителей вы хотите ориентироваться, и решите, каким образом избрать их своей целью.

Упражнение 5. Каким бизнесом вы занимаетесь на самом деле? Можете ли вы подумать о каких-то других возможных определениях своего

бизнеса? Проанализируйте выводы, полученные от определения своего бизнеса, всеми возможными способами.

Упражнение 6. Каковы ключевые факторы успеха в вашем бизнесе? Как они меняются? И как вам следует реагировать на эти изменения?

Упражнение 7. Какую ценность вы реально добавляете? Почему клиенты покупают именно у вас? Почему они покупают у ваших конкурентов? Учитывая изменения, происходящие в вашей отрасли, какую ценность вы станете добавлять в будущем?

Упражнение 8. Кого вы считаете вашими самыми опасными конкурентами? По каким правилам они играют? Что бы вашей фирме пришлось сделать, чтобы превзойти своих главных конкурентов?

Хотя приведенные выше вопросы, по-видимому, должны быть адресованы управленческой команде, их можно задать и другим сотрудникам. Повторю: чем больше и разнообразнее круг людей, которых просят подумать над этими вопросами, тем лучше результат. Например, использование сборников упражнений по стратегии способствовало тому, что служащие Lan & Spag внесли свой вклад и предложили идеи по улучшению какого-либо аспекта бизнеса, что привело к созданию в банке внушительной базы идей, подлежащих оценке и тестированию.

Оценивайте, экспериментируйте, учитесь, меняйте

Как только появились новые идеи, их следует подвергнуть суровой, но справедливой оценке, и протестировать возможность их реализации. Затем фирма должна оценить результаты своего эксперимента, научиться на своих успехах и ошибках и использовать полученные опыт и знания для совершенствования этих идей.

Оценивайте

Важно провести четкую грань между этапом зарождения идеи и этапом их оценки. Без этого люди часто начинают критиковать новую идею практически с момента ее появления. Это может привести к охлаждению

отношения к самой выработке идей, обескуражить работников, которые чаще могли бы внести свой вклад. Выработка и оценка – это не одно и то же, и нужно сделать все возможное, чтобы не смешивать одно с другим.

Разумеется, никакая компания не может внедрять все предложенные идеи, но людям необходимо понимать, почему не были выбраны именно те проекты. Это значит, что каждая компания должна иметь точный критерий оценки. Кроме того, как уже упоминалось ранее, процесс оценки отбора должен быть открытым и восприниматься как справедливый. Задача объяснить, какие идеи были отобраны и почему, а какие отвергнуты по какой причине, относится именно к ответственности руководителя.

Новые идеи можно оценить по многим критериям. Основными являются следующие.

Усиливает ли эта идея организационное видение?

«Соответствует» ли идея обязательным параметрам, того бизнеса, которым занимается компания?

Окажет ли эта идея значительное воздействие на основной вид деятельности?

Идет ли эта идея на пользу ключевым компетенциям?

Достаточную ли эмоциональную поддержку имеет эта идея?

Имеются ли соответствующие ресурсы и мощности, чтобы воплотить эту идею в жизнь?

Экспериментируйте, учитесь, меняйте

Обычно идею нельзя оценить со 100%-ной уверенностью. Наступает черед экспериментирования: обеспечивая частичное осуществление идеи, можно узнать, работает ли она и при каких условиях. Этот опыт может пригодиться при решении, какой проект осуществить в следующий раз.

Если эксперименты достигнут цели, возникают два требования. Во-первых, в организации должны разработать такую внутреннюю культуру и среду, где поощряют новаторство, рождение новых идей экспериментирование. Во-вторых, в организации должны удостовериться, что опыт является источником обучения, которое касается всех. Необходимо развивать культуру обучения и создавать структуры и процессы, способствующие этому.

Экспериментирование с новыми стратегическими идеями может быть интересным и полезным. Далее идет объяснение, как справиться с неко-

торыми распространенными вызовами, с которыми можно столкнуться при экспериментировании с новыми идеями.

Вызов неопределенности. Поначалу новую идею окружает очень много неопределенности. Вы не знаете, кто будет потребителем, будет ли развиваться рынок, на что будет похож конечный продукт или как следует его продавать и распространять, так что нельзя полагаться на традиционные маркетинговые техники. Они имеют тенденцию фокусироваться на существующих потребителях, тогда как апробируемая идея может быть предназначена для совершенно других клиентов. Например, когда Motorola разработала мобильный телефон, в ней считали, что пользоваться новым продуктом станут люди, у которых нет автомобиля, или те, у кого их несколько. Как оказалось, истинный рынок составили коммивояжеры.³ Точно так же производители дискет стандарта 5,5 дюймов думали, что их потребителями будут традиционные фирмы – изготовители вычислительных машин, такие как IBM. Но ими стали производители персональных компьютеров, такие как Compaq и Dell, которые разглядели потенциал нового продукта.

Как же вы справитесь со всей этой неопределенностью, если не можете надеяться на обычные маркетинговые инструменты, пытаясь установить, будет ли идея воспринята рынком или кто будет вашим покупателем? Способ, каким успешные новаторы сделали это с помощью экспериментального подхода к рынку, научные исследователи окрестили планированием, движимым открытиями, экспедиционным маркетингом, а также поиском и исследованием.⁴ Этот способ включает в себя три следующие стадии:

1. Разработайте *первоначальные* (пусть даже незрелые) опытные образцы продукта или стратегическую идею.
2. Выставьте эти прототипы на рынок и опробуйте их на *нескольких потенциальных рыночных сегментах*. Например, прежде чем остановиться на междугородных телефонных линиях в качестве рынка сбыта, Corning произвела пробы продажи своего оптоволокна на четырех потенциальных потребительских сегментах (в междугородной телефонной связи, видеотелефонах, кабельном телевидении и в военном оборудовании).⁵ Подобным образом, Searle протестировала разно-

видности своей продукции Нутрасуит* на нескольких потенциальных потребительских сегментах (безалкогольных напитках, жевательной резинке, леденцах, настольных заменителях сахара), прежде чем остановиться на производстве только некоторых из них.⁶ Цель такой проверки заключается в *обучении*: изучить технологию и узнать, как ее усовершенствовать, изучить потребности потенциальных потребителей, узнать, существует ли рынок сбыта или потребуются в полной мере развивать совершенно новый рынок, изучить, какая сфера применения товара может заинтересовать какой-то потребительский сегмент, узнать, какие проблемы возникают и насколько целое предприятие может быть чувствительно к изменениям в государственном регулировании и т. д.

3. Наконец используйте эти накопленные знания для внедрения улучшенных вариантов продукта или стратегической идеи в более фокусированном виде, то есть с помощью более продуманной ориентации на потребительские сегменты и более сфокусированного и улучшенного маркетинга.

Проблема инерции. Разрешив проблему неопределенности, самое время выдвинуть на рынке новую стратегическую идею и начать ее активно продвигать правильным потребителям. Но компания уже занимается бизнесом, продавая свои продукты (в которых реализована определенная технология) существующим потребителям. Когда новая идея требует от фирмы создания новых продуктов, новых способов продажи или дистрибуции, никто не знает, будут ли *существующие* клиенты в них заинтересованы. Помните, что обычно новая технология и продукты усваиваются совершенно новым потребительским сегментом. Фокусируясь только на потребностях и нуждах имеющихся клиентов, вы продолжаете вкладывать свои ресурсы в продукты, которые желают приобрести именно эти потребители, таким образом пренебрегая или недостаточно инвестируя в новую технологию или продукт до тех пор, пока не станет уже слишком поздно.

Возможное решение этой проблемы – создать отдельное подразделение, целиком посвященное новой идее. Впоследствии новая структура может

* Товарный знак заменителя сахара (аспартам) для диабетиков производства компании NutraSweet Co.

так распределять свои ресурсы, чтобы привлечь новых потребителей, которых заинтересует новое предложение. Это подразделение может выживать и зарабатывать деньги без огромных накладных расходов своей материнской компании. В голову приходит несколько примеров компаний, создавших успешные структурные подразделения: Midlands Bank в Великобритании учредил филиал, который занимался банковскими услугами по телефону, First Direct, функционирующий на свой страх и риск; Audi основала совершенно обособленное подразделение для разработки и коммерциализации автомобиля из алюминия; расположенная в Бостоне Thermo Electron Corp. регулярно раскручивает свои новые технологии в автономных организациях; а 3M создает обособленные отделы для каждой товарной инновации, когда та достигает определенного размера.

Организационная проблема. Новая технология или продукт, просто в силу своей новизны, изначально создают маленький рынок, которому для роста требуется время. И когда в крупной корпорации рассматривают вопрос инвестирования в такой маленький развивающийся рынок, скорее всего данная перспектива будет признана непривлекательной. В лучшем случае вклад этого нового рынка в ее прибыльность будет очень небольшим. В результате новая идея редко получает достаточно внимания и ресурсов.

Для ответа на этот вызов следует использовать ту же тактику, как и для решения проблемы 2: создайте обособленное подразделение, размер которого будет достаточно мал, чтобы вызвать интерес к новому рынку. Его можно спасти от удушья путем отделения от существующей организации. В новой структуре будут работать люди, преданные новой идее и считающие ее «собственным ребенком». Следовательно, они будут бороться за нее. По словам Клэйтона Кристенсена, профессора Гарвардского университета, отделение инновационной идеи от существующей организации имеет также и другие преимущества: обособленная организационная единица имеет бюджет, позволяющий ей зарабатывать деньги в такой замечательной атмосфере, где произрастает новая технология, что позволяет уравновесить цели руководителей и натиск потребителей.⁷

Классический пример применения такой тактики – Thermo Electron, в которой многообещающие виды бизнеса регулярно выделяются и развиваются (или «раскручиваются», именно такой термин используется в Thermo Electron) в виде обособленных акционерных подразделений. И хотя Thermo Electron сохраняет в своем распоряжении контрольный пакет акций каждого из отпочковавшихся филиалов, им предоставляется

амного больше автономии и свободы, чем типичным дочерним компаниям. Сегодня в корпорации считают своим достижением наличие двадцати двух «отпочковавшихся дочек» (в это число входят компании, образованные путем последующего «почкования»).

По словам CEO фирмы Джорджа Хатсопулоса, этот процесс может олгим.

«Обычно люди (этих отпочковавшихся компаний) начинают с исследовательских проектов. В тот момент, когда для развития проекта требуются существенные ресурсы – скажем, более \$100 000, – высшее руководство рассматривает его и решает, стоит ли поддержать его и как это сделать. Мы не принимаем решения об основании нового подразделения до тех пор, пока не поймем, какую форму приобретает этот бизнес. Часто это занимает несколько лет. В случае Thermo Cardiosystems, где занимались разработкой аппарата для помощи пациентам с больным сердцем, ожидающим трансплантанта*, это потребовало более 20 лет исследований, субсидируемых федеральным правительством для получения утверждения в Администрации по контролю за продуктами питания и лекарствами**. Мы пришли к заключению, что, несмотря на иногда длительный период созревания, возможность раскрутить какой-нибудь бизнес имеет большое влияние на сохранение у работников мотивации и концентрации.

Для инвесторов такой подход предоставляет возможность участия в разработке особой технологии в противоположность просто вкладыванию денег в компанию. Для самих раскручиваемых бизнес-подразделений – это, как правило, возможность повышения стоимости акций и финансового роста. А для работников и менеджеров, вовлеченных в процесс раскрутки, – это новое средство стать собственниками. Они получают обратную связь и информацию о том, как оценивают их бизнес на рынке, и реальный стимул для увеличения его стоимости».⁸

Избегайте ловушек при выработке стратегии

В процессе разработки новых стратегий на пути компаний может стретиться ряд предсказуемых ловушек. Чтобы как следует управлять стратегическим развитием, разработчик стратегии должен о них знать. 'езультатом неправильного управления будут непродуманные идеи,

* Для операции по пересадке сердца.

** Подразделение Министерства здравоохранения и социальных служб США.

деморализованные работники и не имеющая направления организация. Далее я описываю некоторые ловушки, в которые разработчики стратегии могут попасть.

Мечтательность. Многие компании разрабатывают амбициозные, перспективные цели, а потом призывают своих сотрудников добиваться их. Но многие из этих целей бесплодны. Успешных новаторов стратегии по-настоящему отличает не качество или значимость задач, которые они перед собой ставят, а *время и усилия, затрачиваемые на их популяризацию в фирме.* Без эмоциональной приверженности другие мероприятия по разработке стратегии – пустое. Люди загорятся и воодушевятся целью, только если они поверят в нее, то есть проникнутся ею. Сколько вам известно компаний, где тратят время и усилия на популяризацию организационных целей среди сотрудников?

Стратегия как анализ. Многие составители стратегических планов смешивают средства и структуры стратегии с ней самой. Во многих компаниях стратегическое планирование принимает форму бессмысленных и сложных математических расчетов и бесконечных прогнозов, причем окончательной целью их выполнения является подготовка многословных отчетов, которые никто не будет читать. Вместо этого стратегическое планирование должно представлять собой смесь рационального мышления и творчества, анализа и экспериментов, планирования и изучения. Эффективное стратегическое мышление является в равной степени креативным и интуитивным (а не только рациональным) и основывается на анализе (но не вытесняется им). В ходе этого мышления себе непрерывно задают вопросы, а к решению проблем подходят творчески. Таким образом, правильная формулировка вопросов часто важнее, чем обнаружение «решения», исследование какой-то проблемы с разных точек зрения часто продуктивнее, чем сбор и анализ бесконечных данных, а проведение экспериментов с новыми идеями часто имеет большее значение, чем научный анализ и обсуждение.

Паралич анализа. Проще бывает запросить побольше информации и продолжать заниматься ее анализом, чем принять твердое решение. Выбор одного образа действий предполагает отказ от всех других. Например, решение ориентироваться на потребителя X означает, что в качестве цели не будет рассматриваться потребитель Y, решение вложить средства

стране А означает отказ от инвестиций в стране В, а решение о принятии дистрибуции Р означает отказ от дистрибуции Q. Подобные стратегические выборы сделать трудно, и они всегда вызывают внутренние споры. Для менеджеров проще избежать выбора, запросив еще больше информации и исследований.

Акцент на операционных улучшениях. Руководителей занимает вопрос *как?*: Как уменьшить издержки? Как произвести внутреннюю реорганизацию, чтобы стать более ориентированными на клиента? Как ускорить разработку новых продуктов? Как наделить полномочиями наших работников, как лучше управлять цепочкой поставок и усовершенствовать качество продукции? Процессы разработки эффективной стратегии способствуют тому, чтобы руководители задавали вопросы *кто?*, *что?*, *также как?* В действительности, как я уже утверждал в этой книге, новаторство в стратегии происходит намного чаще, когда в компании оспаривают ответы на вопросы *кто?* и *что?*, нежели *как?*

Неспособность сделать выбор. Одна из самых опасных ловушек при разработке стратегии заключается в убеждении, что если сделать какой-то определенный выбор, то это станет причиной потери фирмой своей гибкости. Приводится аргумент, что, выбирая вариант XYZ, мы связываем с ним свою судьбу, и если он проваливается, мы терпим неудачу с ним вместе. Лучше не останавливаться на чем-то одном и иметь вариант выбора, чтобы быть наготове и отреагировать, что бы ни случилось. Тем не менее, неспособность сделать четкий выбор *не является* способом сохранения гибкости, это рецепт провала. Как в Главе 4, фирме требуется произвести жесткий выбор и в то же время оставаться достаточно гибкой, чтобы реагировать на изменения среды. *Неспособность сделать выбор – один из основных грехов при выработке стратегии.*

Чеспособность ежегодного пересмотра стратегии. Построение успешной стратегии – это непрерывный поиск. Тот факт, что у Dell и Wal-Mart есть превосходные стратегии и им сегодня сопутствует удача, не является гарантией того, что они будут успешными завтра. Для завтрашнего успеха требуется превосходная стратегия для завтрашнего рынка. Эффективный стратегический процесс, в таком случае, должен способствовать тому, чтобы в фирмах думали о завтрашнем рынке и разрабатывали стратегию, необходимую для успеха на нем, а не на рынке сегодняшнем. Какие бы

решения не принимались в любой конкретный год, их необходимо пересматривать и подвергать сомнению в последующие.

Резюме

1. Создание новой стратегии заключается частично в планировании, а частично в использовании метода проб и ошибок. Планирование необходимо для определения параметров, в пределах которых можно проводить эксперименты.
2. Процесс создания стратегии, по сути, состоит из двух частей: (1) генерирование идей и (2) их оценка, экспериментирование, обучение и корректировка. Вторая составляющая процесса может продолжаться в течение многих циклов, пока фирма не придет к стратегии, дающей ей уникальную рыночную позицию.
3. Новые стратегические идеи могут появляться разными путями. Один из них заключается в непрерывном выяснении, как фирма занимается бизнесом на нынешнем этапе. Другим является планирование.
4. Новые стратегические идеи следует быстро доводить до принимающих решения лиц, и их оценка должна быть открытой и справедливой. В компании должны развиваться процессы, способствующие такому ходу событий.
5. Разработка стратегии может пойти не так в силу многих причин. Следует проявлять осторожность, чтобы избежать ловушек.

ЧАСТЬ II

Как подготовиться к стратегическим инновациям

Чтобы достичь успеха, компании необходимо создать и использовать по-настоящему уникальную стратегическую позицию в своей отрасли, следуя методам, описанным в Части I. Тем не менее, ни одна позиция не останется уникальной или привлекательной навсегда. И не только потому, что конкуренты копируют привлекательные позиции, но и потому – и, возможно, это еще более важно – что *новые* стратегические позиции появляются в каждой отрасли все время. У них есть потенциал для развития и для того, чтобы бросить вызов существующим позициям в борьбе за лидерство в отрасли. Обратите внимание, что происходит с Barnes & Noble с появлением на рынке Amazon.com и розничной торговли on-line, или с Merrill Lynch по мере того, как продолжает возрастать объем брокерских операций. Также вспомните, как в бизнесе копиров Capon с помощью новой стратегической позиции атаковала Хегох и развивала ее за счет позиции последней.

Новые позиции (являющиеся не чем иным, как новыми жизнеспособными комбинациями кто/что/как) появляются в каждой отрасли как результат ее развития, новых технологий и перемены в предпочтениях и потребностях клиентов. Долгое время эти позиции сохраняются в виде

небольших ниш на периферии массового рынка. Но порой одна из них начинает расти и захватывает значительную долю рынка. Одна из проблем известных компаний – просчитать, какая из этого множества новых позиций окажется во второй категории, то есть попадет в разряд стратегических инноваций. Другой является понимание того, что нужно сделать, как только определен вероятный кандидат: проигнорировать это и сконцентрироваться на своей позиции или попытаться освоить новую?

Три главы во второй части книги адресованы двум этим задачам. Но, несмотря на то, что имеются систематические подходы, которые может использовать любая фирма, нет единственно правильного ответа или стратегии для всех. Для успешной реакции на стратегическую инновацию каждая компания должна принимать в расчет свои особые обстоятельства.

Несомненно, появление новой стратегической позиции в отрасли – не единственная угроза, с которой может столкнуться компания. Много вероятных событий может произойти в будущем (таких как дерегуляция, предел развития отрасли, глобализация и т. п.), а это значит, что, являясь частью любого стратегического процесса, компания должна спросить себя: «Что, если произойдет то или иное событие? Что следует сделать, чтобы подготовиться к нему?». Это также означает, что компания должна оставаться гибкой, в соответствии с описанием в Главе 4. В следующих трех главах внимание специально сконцентрировано на том, какую угрозу может представлять стратегическая инновация, и обсуждается, как в фирме могли бы на нее отреагировать.

8

Поймите, как развивают новые стратегические позиции

Это умирающий бизнес, и очень немногие из его участников хотят признать, что пациент болен... Все обращаются к одним и тем же авторам, одним и тем же концепциям, той же самой аудитории. Они программируют себя на выживание из деловой жизни.

Телевизионный руководитель высшего ранга,
цитата из журнала *Fortune*, 12 января 1998 года

Каждый день мир переворачивается вверх дном для тех, кто думал, что сидит на вершине.

Глен Тулман, президент CCC Information Services

Я доказывал, что стратегия – это все, что строится вокруг вопросов кто?/что?/как?, формулировки возможных ответов, а затем – выбор конкретных идей для их реализации. Поскольку разные компании отвечают на эти вопросы по-разному, появляются разные стратегии, даже в одной отрасли. Выбор, который совершают компании в любой момент времени, локализует их в особом месте на том, что я называю отраслевой картой стратегического позиционирования, как показано на Примере 8-1.

Рассмотрим автомобильный бизнес. В пределах этой отрасли BMW выделила несколько потребительских сегментов для фокусирования и в соответствии с этим она предлагает определенный модельный ряд. Тем временем Porsche в основном ориентируется на другой сегмент (при некотором совпадении с сегментами BMW) и предлагает своим потребителям продукцию с другим диапазоном свойств. Honda же

выбрала своей целью другие потребительские сегменты и предлагает им другой ассортимент продукции. Позиционирование Honda очень похоже (хотя не аналогично) на позиционирование Ford, так же как и позиционирование Mercedes напоминает позиционирование BMW.

Разные автомобильные компании получили разные ответы на вопросы кто?/что?/как? и поэтому заняли разные положения на карте стратегического позиционирования. Это не значит, что какая-то позиция лучше другой. Это также не значит, что компании навсегда останутся привержены своему выбору; в любое время любая компания может принять решение об изменении и начать ориентироваться на другого заказчика или предлагать другую продукцию. Может быть, это и сложно сделать, но здесь нет ничего невозможного.

Играть в ту же игру, только лучше

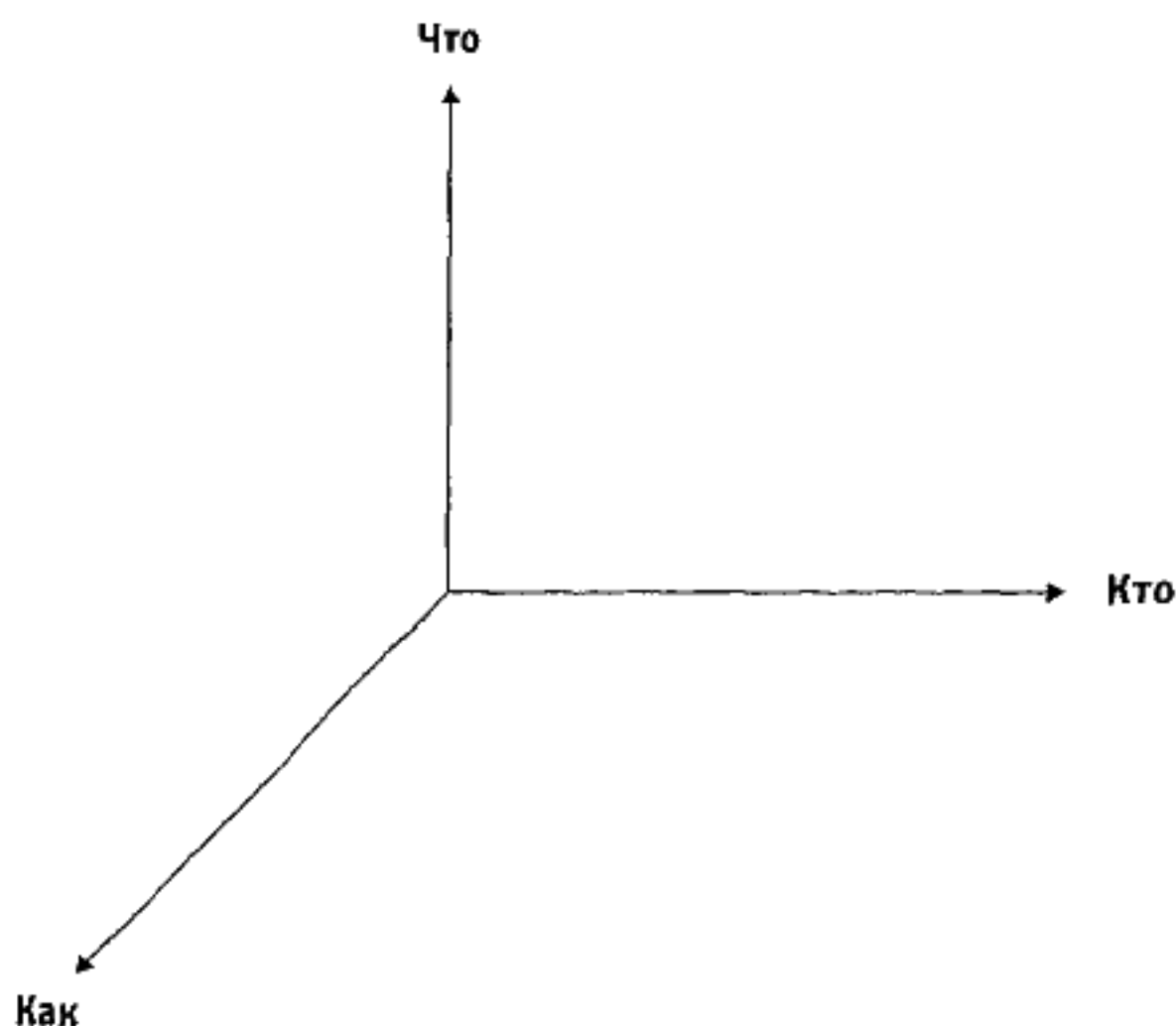
Со временем карта стратегического позиционирования отрасли имеет тенденцию заполняться. Это означает, что большинство сегментов потенциальных заказчиков уже определены и обслуживаются, большая часть возможных продуктов и услуг предлагается, а большинство возможных методов дистрибуции, производства или технологий применяются.

Поскольку потенциал нахождения незанятых кто/что/как позиций исчерпан, компании переносят внимание на операционное совершенствование, то есть вкладывают ресурсы в улучшение собственного предложения «соотношения цены и качества», чтобы переманить потребителей у соперников. Это изменение характера конкуренции приводит к агрессивному соперничеству в бизнесе, которое постепенно скатывается к обычной конкуренции цен, после чего никто из ее участников больше не зарабатывает много денег.

Тем не менее, переход к операционному совершенствованию абсолютно необходим. Просто найти уникальную кто/что/как позицию на стратегической карте не значит защититься от конкуренции. Например, Dell заняла уникальную позицию в бизнесе персональных компьютеров. Как и Enterprise Rent-A-Car в аренде автомобилей, Edward Jones в брокерском деле, а также Southwest среди авиакомпаний. Хотя, несмотря на это, Dell конкурирует с IBM и Compaq, Enterprise с компаниями Hertz и Avis, Edward Jones с Merrill Lynch и Smith Barney, Southwest с авиакомпаниями Delta и American. Исключительное положение не освобождает

Пример 8-1

Отраслевая карта стратегического позиционирования



эти фирмы от конкуренции. Тем не менее, каждая фирма должна стремиться к улучшению своих предложений клиентам путем оптимизации соотношения цены и качества, иначе потребители уйдут к конкурентам.

В процессе совершенствования наличествующей позиции путем операционных улучшений компания должна также пытаться защитить ее от подражателей. Но не следует для этого создавать барьеры, препятствующие проникновению на рынок или подключать государственное законодательство. Скорее фирма может защищать свою позицию при помощи двух факторов:

1. *Создание жесткой системы собственных действий, где каждое поддерживает и усиливает другие.* Как было указано в Главе 4, благодаря «мозаике» стимулирующих действий фирма усложняет конкурентам возможность имитации своей позиции; они должны копировать не только отдельные операции, но и взаимосвязанную сеть.

2. *Создание базисной организационной среды, поддерживающей стратегическую позицию.* Как было указано в Главе 6, каждая стратегия требует поддержки определенной организационной среды, состоящей из культуры, структуры, стимулов фирмы и ее работников. Конкуренту, чтобы скопировать стратегическую позицию фирмы, следует также симитировать её базисную среду. Конкурентам будет сложно скопировать фирму с мощной разветвленной организационной средой, которая служит весомой поддержкой ее стратегии.

Изменение правил игры

Пока признанные конкуренты пытаются превзойти друг друга на своих существующих позициях, стратегические новаторы строят успех, находя и используя *новые* стратегические позиции, появляющиеся по мере развития отрасли. Рассмотрим, например, следующий список компаний:

- The Body Shop
- CNN
- Dell
- Direct Line Insurance
- easyJet
- Enterprise Rent-A-Car
- E-Trade
- Federal Express
- First Direct
- Home Depot
- IKEA
- MTV
- Nucor
- OM Exchange (Швеция)
- Southwest Airlines
- Starbucks
- Swatch
- Timex
- USA Today

Все эти компании в настоящее время обладают именем. От других хорошо известных компаний их отличает сравнительно короткое время, за которое они достигли всемирной известности и богатства, несмотря на наличие серьезных, крепких и подготовленных конкурентов, и отсутствие преимущества за счет каких-либо технологических инноваций.

В большинстве отраслей конкуренты до конца бьются друг с другом, часто затрачивая миллиарды долларов на рекламу или ценовые войны, при незначительном результате по сравнению с потраченными усилиями. Несмотря на огромные расходы в этой конкурентной борьбе, соперники часто видят только *маргинальные* колебания своих рыночных долей.

По ходу дела эти доли конкурентов обычно колеблются, и один из соперников может достичь улучшения своей позиции на 1–2%. Изредка какой-нибудь компании удается получить значительную долю рынка, но в последние пять или десять лет такие случаи стали еочень редкими. Тем не менее, вышеуказанные компании добились именно этого.

Значение этого достижения становится еще более очевидным при сравнении с результатами аналогичных компаний. Большинство из компаний, перечисленных выше, на своих рынках являются новичками. Статистика показывает, что большинство новичков в любом бизнесе терпит неудачу в течение пяти лет¹, и даже те несколько компаний, которым удастся избежать этого, могут захватить только небольшую долю рынка – около 5% через пять лет.² И вновь мой довод прост: все вышеуказанные компании *не только не* потерпели неудачу, атакуя признанных лидеров на своем рынке, но и преуспели в резком увеличении собственной рыночной доли, а иногда даже стали новыми лидерами отрасли. Более того, они добились этого без применения какой-либо новой технологии. Тогда возникает вопрос – как они это сделали?

После изучения более тридцати подобных компаний я считаю, что причина их успеха проста. Вместо того, чтобы атаковать признанных конкурентов на их существующих, хорошо защищенных позициях, эти новаторы создали *новые* стратегические позиции, которые в свою очередь позволили им изменить правила игры, по которым на рынке играли практически все. Что такое *новая* стратегическая позиция? Не что иное, как новые кто/что/как, или новая комбинация этой троицы.

1. *Новый кто*, то есть новый потребительский сегмент, который появляется из-за изменений в отрасли, или уже существующий сегмент, который проглядели другие конкуренты, или даже созданный из существующей базы потребителей путем более творческой сегментации. Например, сегментация, приведшая к успеху такие компании, как Canon и Apple Computers, – следствие определения «новых» потребительских сегментов, возникающих из-за меняющихся предпочтений потребителя и условий отрасли. Новаторством, стоящим за успехом таких компаний, как Enterprise Rent-A-Car, а также USA Today, было создание «новых» сегментов путем более творческой ресегментации существующей базы потребителей. А за успехом Wal-Mart и Southwest Airlines стояло использование того, что оказалось «новым» потребительским сегментом, на который не обратили внимания другие компании.

2. *Новое что*, то есть появление новых потребностей или предпочтений потребителя в результате демографических перемен или определение существующих потребностей заказчика, которые недостаточно хорошо обслуживаются другими конкурентами. Например, тема «защиты окружающей среды» стала востребованной в последние двадцать лет, и The Body Shop заработала на этом капитал. CNN была первой телевизионной вещательной станцией, которая поняла деловые последствия быстро увеличивающегося числа американцев, путешествующих за рубежом, и построила свой успех на удовлетворении спроса этих потребителей на получение в своих гостиницах новостей на английском языке. А Starbucks использовала предпочтение потребителей в отношении первоклассного кофе-гурме, которое другие компании, работающие в этой сфере, не смогли удовлетворить.

3. *Новое как*, то есть новый способ производства, поставки или дистрибуции существующих (или новых) видов продукции/услуг для существующих (или новых) потребительских сегментов (обычно, но не всегда, такая возможность возникает благодаря новой технологии). Например, Dell, Direct Line, E-Trade и First Direct применили новые информационные технологии для создания новых каналов дистрибуции для своих заказчиков; Toyota произвела революцию в автомобильном бизнесе, разработав новую систему инвентаризации. Hanes (филиал Sara Lee) достигла огромного роста благодаря разработке нового метода продажи и дистрибуции своих колготок L'eggs. А Nucor построила свой успех в сталелитейной промышленности на разработке нового способа производства стали.

Пример 8-2 обобщает источники стратегического новаторства, полученные за счет *новых кто?, что? или как?*

Как стратеги-новаторы находят эти искусные ходы? К числу стратегических новаторов относятся *такие компании, которые первыми определяют и занимают появляющиеся стратегические позиции на карте своей отрасли.*

Они могут даже помогать создавать эти новые позиции. В то время как признанные конкуренты энергично соревнуются друг с другом в своих выбранных позициях, меняющиеся условия (такие как развитие отрасли, потребности и предпочтения потребителей или разработка новых технологий) дают начало новым потребительским сегментам, новым продуктам и услугам или новым методам производства или поставки существующих. Короче говоря, меняющиеся внешние условия создают

Источники стратегических инноваций

1. Новый кто

- новый потребительский сегмент, который появляется из-за изменений в отрасли (таких как изменение предпочтений потребителей или новые демографические данные)
- новый потребительский сегмент, созданный из-за фрагментации массового рынка
- новый потребительский сегмент, созданный благодаря творческой ресегментации существующей потребительской базы
- существующий потребительский сегмент, на который не обратили внимания конкуренты
- существующий потребительский сегмент, который «взрывается» и сильно увеличивается в результате изменений в отрасли

2. Новое что

- новая потребительская потребность, которая возникает из-за изменений в отрасли (таких как изменение предпочтений заказчиков или новые демографические данные)
- новое предпочтение заказчика становится более важным или «горячим» в результате изменений в отрасли
- новая потребность заказчика, созданная тактикой маркетинга других компаний
- потребность существующего заказчика, на которую не обратили внимания конкуренты

3. Новое как

- новый способ (обычно ставший возможным благодаря новой технологии) производства, дистрибуции, продажи или поставки нового или уже существующего продукта или услуги в новом – или существующем – потребительском сегменте.

новые комбинации кто/что/как. Признанные конкуренты, уверенно и спокойно чувствующие себя на занятых ими территориях, не успевают заметить эти появляющиеся позиции. Обычно их обнаруживают и стремятся занять маленькие и агрессивные конкуренты (новички либо нишевые игроки).

Почему стратегическое новаторство представляет нелегкую задачу для признанных игроков

Большинство компаний, которые становятся успешными стратегическими новаторами благодаря определению и применению новых кто/что/как позиций на рынке являются небольшими нишевыми игроками или новичками. Редко можно увидеть, чтобы новые позиции находили крупные, признанные конкуренты.

Признанным компаниям трудно стать стратегическими новаторами по ряду причин. Например, признанные игроки уже занимают определенную стратегическую позицию и, возможно, им трудно отойти от своих представлений о том, кто действительно является их клиентами, и что они должны им предлагать. С другой стороны, новые или небольшие компании начинают с чистого листа, и, таким образом, более вероятно, что они распознают появляющиеся потребительские сегменты или потребности. Подобным образом, признанные конкуренты уже занимают в бизнесе определенную позицию, о которой следует заботиться. Если они должны заниматься стратегическими нововведениями, то им, возможно, придется управлять своей существующей позицией и одновременно двигаться к новой, а это непростая задача. У новичков такой проблемы нет.

Препоны инновациям становятся труднопреодолимыми, если существующая позиция компании является выгодной и успешной. Успех, достигнутый любой компанией в одной позиции, делает очень сложным, если не невозможным, начало поисков другой. К сожалению, успех почти всегда сопровождается множеством негативных побочных эффектов, таких как удовлетворенность, самодовольство, а также чрезмерная уверенность администрации или даже высокомерие (см. Пример 8-3).

Компания, которая только начинает поиски новых стратегических позиций, не говоря об их обнаружении, должна преодолеть эти барьеры. В следующей главе я описываю, как любая компания может справиться с некоторыми из этих проблем и подойти к задаче одновременного контроля двух позиций, если будет достаточно инновационной для обнаружения новой.

Пример 8-3. **Негативные побочные эффекты успеха**



Резюме

1. После того как компания займет уникальную позицию в своей отрасли, она должна пытаться улучшить ее. Это абсолютно необходимо для достижения преимущества перед конкурентами.
2. При улучшении своей существующей позиции компания также должна бдительно следить за новыми, потенциально опасными позициями, которые могут развивать её конкуренты.
3. Новая стратегическая позиция – это просто новая жизнеспособная комбинация кто/что/как. Для того чтобы считаться стратегической инновацией, позиция должна быть новой по отношению к существующим и вырасти в значительный рынок.
4. Новые стратегические позиции чреваты конфликтами для признанных конкурентов. При попытке использования новой позиции такая фирма может уничтожить жизнеспособность своего существующего положения. Вероятно, это самая серьезная проблема, с которой сталкиваются признанные компании при попытках внедрения стратегических новшеств.

9

Оценивайте стратегические инновации и реагируйте на них

Высшее руководство традиционно стараются перетянуть на свою сторону две противоборствующие рациональные силы: те, кто требует приверженности старому, и те, кто защищает будущее... Понимая природу этого напряжения и управляя им, можно отделить окончательных победителей от проигравших.

Джеймс Аттербэк,
Управляя динамикой инноваций

Священник, который пытается служить в двух церквях, одну обманывает.
Греческая пословица

Здесь многое понятно: конкурентный пейзаж любой отрасли постоянно меняется. Одни ниши увеличиваются, другие уменьшаются, кажется, что новые ниши возникают из ничего, массовый рынок распадается на новые сегменты (или ниши) всех типов, «старые» ниши объединяются и образуют крупные рынки и так далее. В этом смысле развитие отрасли похоже на развитие Вселенной с рождением новых и смертью старых звезд, где некоторые из них сталкиваются и разлетаются на миллионы осколков, а другие «сливаются», образуя огромные черные дыры, засасывающие в себя все вокруг. В любой отрасли эта динамика создается множеством сил, включая меняющиеся предпочтения и потребности потребителей, изменения в демографии, новые технологии, изменение политики правительств, конкурентные меры и контрмеры. Каждой организации в подобной Вселенной необходимо некоторое руководство и системы навигации, которые помогут совершить определенный выбор, необходимый для того, чтобы найти свой курс и следовать ему.

Представьте, что ваша компания пытается переместиться в этой постоянно меняющейся галактике. Вы уже завоевали хорошую стратегическую позицию, однако в любой момент появляются сотни новых ниш. Большинству из них суждено погибнуть. Но некоторые могут выжить. В определенных случаях *одна* из этих вновь созданных ниш может вырасти в новый значительный рынок и стать известной как стратегическая инновация. Беда в том, что вы не знаете, произойдет ли это, когда и как. Должна ли ваша компания исследовать дальние рубежи этой Вселенной, то есть искать и применять какое-нибудь стратегическое новшество собственного производства? Или ей следует внимательно следить за меняющейся сценой, ждать пока другие фирмы станут экспериментировать с нововведениями, а затем начать использовать одно из них, которое наиболее вероятно приведет к успеху? И другой важный вопрос: *когда* начинать действовать? Возможности для действия могут предоставляться постоянно. Успешная компания проявит благоразумие при принятии решения о том, какими возможностями воспользоваться и когда.

Оценка возможностей путем анализа цены/выгоды

Предположим, что ваша компания выступила с идеей о новой стратегической позиции — с какой-нибудь стратегической инновацией. Либо предположим, что это сделал новый конкурент, и вы сразу понимаете, что это новшество относится к числу тех, которые могут повлиять на вашу деятельность. В обоих случаях перед вашей фирмой стоит одинаковый вопрос: должна ли она стремиться применить данное новшество? Рабочая гипотеза, проходящая через весь текст этой книги, — стратегическая инновация — то, что надо делать. В действительности, это не всегда так. Прежде чем принять решение идти вперед, необходимо учесть множество факторов.

Этому вопросу придают особое значение, поскольку в последнее время идея стратегической инновации стала очень модной.¹ Сейчас принято думать, что все компании должны стать стратегическими революционерами, нарушая правила игры в своих отраслях. Хотя на каждую компанию, которая добилась успеха, нарушив правила, возможно, приходится десять других, которых это привело к неудаче. На каждую Southwest Airlines найдется People Express, на каждую Compaq

Computer есть Osborne Computers, на каждую Virgin Atlantic – своя Kiwi International, а на Body Shop – Next Ltd. Корпоративное кладбище изобилует останками компаний, которые пытались и не могли играть по правилам.

Моя цель заключается не в отпугивании от стратегических новшеств. Скорее я хочу пояснить, что в любой момент у любой компании есть возможность играть в разные игры. Отказаться ли от своей нынешней игры (то есть имеющейся позиции кто/что/как) ради принятия новой, даже той, которую «обнаружила» сама компания, а не конкурент, становится очевидным не сразу. Действительно насущный вопрос для компаний не в том, быть ли им стратегическими новаторами – убеждать идти в этом направлении и «просто сделать это» не назовешь мудрым советом. Реальной темой для мыслящих руководителей является: «Когда же мне есть смысл нарушить правила?». Только те руководители, которые тщательно продумали этот вопрос, будут иметь хорошую возможность победить благодаря стратегическим новшествам. Мало просто воспользоваться какой-нибудь «горячей» стратегией, к реализации которой подталкивают консультанты и ученые.

Нужно ли отдельной компании нарушать правила, зависит от многих факторов, таких как характер отрасли, характер игры, в которую в настоящее время играют в данной отрасли, способ создания в ней ценности, конкурентное положение компании с учетом выхода за рамки правил и так далее. Эти факторы подлежат оценке по отношению к каждой отдельной фирме. После рассмотрения этих факторов компания может решить для себя, что нет смысла нарушать правила. В действительности, среди десяти наиболее богатых компаний, которые, согласно *Fortune*, принесли наибольшую прибыль своим акционерам в 1996 году, только две могут считаться нарушителями правил: Microsoft и Intel. Восемь других (включая номер 1 – Coca-Cola, и номер 2 – General Electric) создали капиталы, стараясь быть лучше, чем конкуренты (а не отличаться от них). То же самое можно сказать про списки *Fortune* за другие годы.²

Если вы неопытны (как the Body Shop или Dell Computers) или компания, впервые вступающая в отрасль (как Canon, которая перешла от фотоаппаратов к копирам, или как Национальный банк Шотландии, вступивший в страховой бизнес), то, возможно, лучшим способом игры является нарушение правил. Нет смысла пытаться играть по тем же правилам, что и крупные признанные конкуренты в этом бизнесе, так как они имеют столько преимуществ, что легко сметут любого новичка,

который попытается играть в их игру. Все свидетельствует о том, что без выгодного технологического новшества любой фирме крайне сложно успешно атаковать устоявшихся лидеров отрасли или иметь удачную перспективу выхода на новый рынок, на котором действуют признанные игроки. Представляется, что в подобных ситуациях стратегией успеха является стратегия, ломающая правила.³

Однако если вы признанный игрок отрасли и обладаете солидной долей рынка, то вы находитесь в другом положении. Вы уже заняли свое место на этой карте позиционирования кто/что/как и зарабатываете много денег. Предположим, что появляется новая позиция. Следует ли оставить имеющуюся позицию ради новой? В качестве альтернативы смогли бы вы занимать обе позиции одновременно?

Должна ли American Airlines отказаться от своей системы комплексного отбора клиентов и принять систему Southwest Airlines? Можно ли играть в обе игры одновременно?⁴ И должна ли IBM проститься со своими обширными каналами дистрибуции при помощи дилеров и штатных продавцов, чтобы перейти к заказам по почте, как в Dell Computers? Или принять вариант со сбытом товаров по почте, продолжая продавать через дилеров? Или такой расклад помешал бы отношениям компании с дилерами?⁵ Должен ли банк Barclays в Великобритании закрыть свою разветвленную сеть филиалов в пользу банковских услуг по телефону по примеру банка Midlands? Или он должен так перестроиться, чтобы эффективно играть сразу в обе игры? Должна ли British Airways последовать примеру easyJet с ее низкими затратами и ценами?⁶ Или подобный переход помешает текущим операциям? Должна ли Xerox последовать примеру Canon в производстве и продаже маленьких копировальных аппаратов напрямую через дилеров, или для нее было правильней придерживаться собственной стратегии со сдачей в аренду крупных копировальных машин через собственные торговые представительства? Смогла бы компания сыграть в обе игры? Или насколько сильно пришлось бы чем-то пожертвовать и отойти от своих правил, если бы они одновременно попытались сыграть, как Canon?

Понятно, что решение начать движение в новом стратегическом направлении не всегда является правильным; по сути, профессор Майкл Портер из Гарвардской бизнес-школы серьезно предупреждает относительно этого.⁷ Он считает, что компании очень сложно одновременно справляться с двумя стратегическими позициями, а те, кто пытается делать это, в конечном счете терпят неудачу. Не все могут быть револю-

ционерами. Решение о том, нарушать ли правила, должно базироваться на тщательном анализе цены/эффективности: в чем *экономический эффект* новой стратегической позиции (и какова цена решения *не* заниматься этим)? Какова *цена* новой стратегической позиции (а также каков эффект, если *не* заниматься ею)? Соотношение цены и выгоды зависит от ряда факторов.

Оценка эффективности стратегической инновации

Многие полагают, что любое стратегическое новшество в итоге будет означать рост и позволит захватить большую долю рынка, что принесет ранним последователям немислимое богатство. Это далеко не так. Просто может произойти, что новинка временно займет небольшую нишу. В таком случае может быть лучше проигнорировать это. Если же инновация со временем становится популярной и начинает расти, то вы тогда можете воспользоваться ее преимуществами (для этого необходим потенциал).

Проблема, по сути, в том, что вы точно не знаете, приживется инновация или нет, а ожидание дает вашему конкуренту преимущество на старте. Когда вы, наконец, решите отреагировать, может оказаться слишком поздно. Именно это произошло с Хегох на рынке небольших копиров. Как объяснил вице-президент корпорации Хегох Джон Сили Браун: «Мы слишком поздно осознали возможности рынка для копиров с маленькой и средней производительностью, а японские конкуренты, такие как Сапон, сумели вклиниться в нашу долю рынка».⁸ Как оказалось, Хегох неправильно оценила эту новую стратегическую позицию. Но только потому, что данная оценка была ошибочной, не стоит умалять тот факт, что оценку нужно было произвести до принятия новой стратегии. Таким образом, решение об использовании нововведения или наоборот, должно учитывать вашу оценку, станет ли оно популярным, будет ли расти или так и останется малоэффективным. В случае удачи ваша оценка будет более точной, чем у Хегох.

Потенциальная выгода от инновации не определяется только размером рынка, который можно захватить с ее помощью. В действительности, она может открыть огромный рынок; вопрос, можете ли вы использовать этот рынок при ваших компетенциях и возможностях? Привлекательность любой возможности заключается не только в её внутренних характеристиках, но и в ее соответствии сильным качествам

вашей фирмы. Исследование показывает, что самые признанные компании терпят неудачу при попытках освоить технологическую инновацию, которая завоевала их рынок.⁹ Среди причин неудач – отсутствие необходимых ключевых компетенций для того, чтобы воспользоваться преимуществами инновации. Как нельзя говорить о «привлекательных» рынках или заказчиках, используя общепринятую терминологию, так невозможно подобным образом говорить и о стратегических повествованиях.

Относительная эффективность освоения новой стратегической позиции также будет определяться текущим положением фирмы в бизнесе. Находится ли она на подъеме или на спаде? Значит ли это, что можно направить инвестиции куда-либо еще? Принадлежит вам большая доля или маленькая? Значит ли это, что вы могли бы использовать новую позицию, не теряя слишком многого в уже существующей? Над этими вопросами следует задуматься, чтобы правильно оценить потенциальную эффективность стратегического повествования.

Оценка выгод освоения какой-то инновации также должна включать в себя издержки, которые могут возникнуть в случае, если вы не воспользуетесь ею. Например, не принимая какой-то инновации, вы можете предоставить конкуренту время и свободу, чтобы вести игру в собственном темпе, приобретать мастерство, а затем с его помощью атаковать ваш основной бизнес. Именно это произошло, когда Caterpillar потратила около двадцати лет, не придавая значения «новым» правилам игры, которые стала применять в бизнесе с землеройным оборудованием Komatsu. Компания Хегох совершила аналогичную ошибку, позволив Canon развить потенциальные способности и ресурсы для наступления на ее основной вид деятельности. Таким образом, даже решив, что движение к новой стратегической позиции не принесет фирме значительной прибыли, можно сделать это, чтобы избежать убытков из-за бездействия.

Цена стратегической инновации

Какой бы ни была ваша оценка выгод новой стратегической позиции, следует учитывать, что экономический эффект – это одна сторона медали, есть еще цена вопроса. Помимо *прямых расходов* на реальную конкуренцию в новой позиции, имеется два других типа издержек, которые не следует игнорировать: затраты на ведение уже существующего бизнеса и расходы, связанные со сложностью управления двумя часто конфликтующими стратегическими позициями.

Во-первых, существуют издержки текущего бизнеса. Одна из них в потенциальном ослаблении усилий и инвестиций в существующий бизнес ради получения прибыли на новом направлении. Даже имея необходимые компетенции для конкуренции на новой позиции, вы должны помнить, что ни одна компания не может нравиться всем и работать для всех заказчиков. Иногда лучше сконцентрировать ограниченные ресурсы фирмы в какой-то определенной области. На двух стульях не усидишь. Доказательством служат трудности Kodak в нахождении баланса между своим традиционным бизнесом по производству фото- и киноплёнки, и новым бизнесом цифровой фотографии.

Другой тип издержек, наносящий вред существующему бизнесу, – тот, с которым столкнулись IBM, Хегох, Unilever, а также несколько страховых компаний, решив перейти к дистрибуции, исключавшей работающих дистрибьюторов). Как будут реагировать супермаркеты Unilever, если компания попытается освоить какой-либо другой метод сбыта, скажем, Интернет? Возможно ли, что магазины пригрозят прекратить продавать продукцию Unilever? И не подразумевает ли это издержки, которые компания должна принять во внимание до решения использовать Интернет? Конечно, ответом на оба эти вопроса является «да».

IBM столкнулась с этой проблемой, пытаясь решить, не последовать ли примеру Dell, занявшись продажей товаров по почте. Как описывает это в своей статье «Стратегия на грани хаоса» Эрик Бейнхокер:

«Когда у Dell Computer хорошо пошли дела с продажей по почте недорогих персональных компьютеров, нет сомнения, что кто-то в IBM сказал: «Почему бы нам не сделать то же самое?». Но IBM не могла пойти по тому же пути, не нанося вреда своим обширным каналам дистрибуции: дилерам и штатным продавцам. История и размер компании создали тормоз, которого не было у Dell, и IBM было сложно реагировать».¹⁰

Этот тип издержек должен учитываться в уравнении цена/выгода.

Второй тип расходов, связанный с принятием новой стратегической позиции, заключается в трудностях игры на двух полях одновременно. Как я уже доказывал ранее, нельзя просто «экспортировать» имеющееся организационное устройство и процессы в новую стратегическую позицию и надеяться, что все будет хорошо. Наверняка понадобится разработать совершенно новую систему для управления новой позицией – новой группой людей, новой культурой, новыми стимулами и так далее.

Запуск и обслуживание этой системы потребуют определенных расходов, так же, как и уравнивание двух (часто конфликтующих) организационных инфраструктур (см. ниже). Доказательство: неспособность большинства компаний одновременно достичь дифференциации и низких затрат.

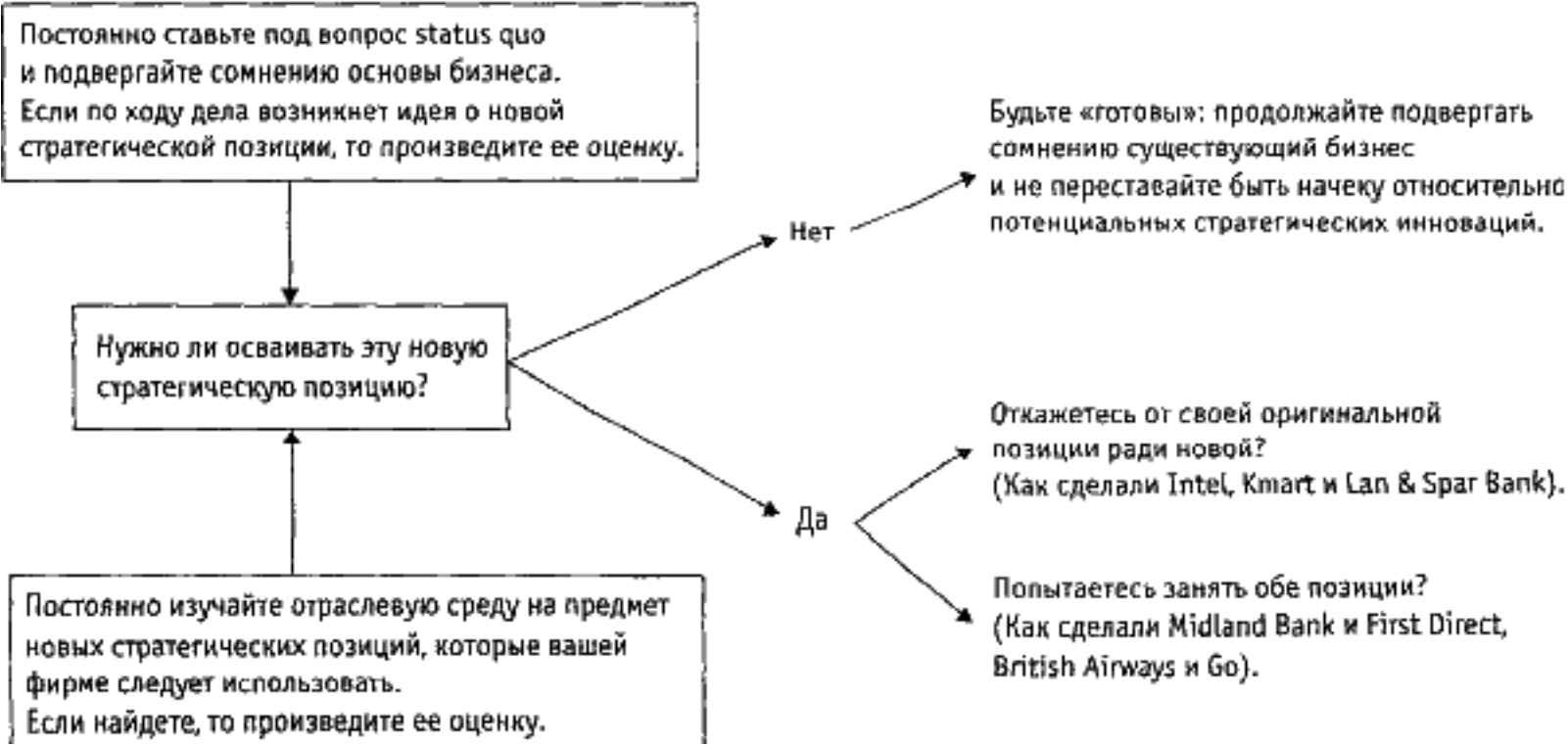
Попытки играть на двух полях одновременно также могут привести к пагубному несоответствию в имидже или репутации компании. Например, в 1980-х People Express приобрела Frontier Airlines и пыталась ориентироваться на бизнесменов. Этот шаг находился в полном противоречии со сложившимся имиджем People как недорогой авиакомпания без предоставления дополнительных услуг. Компания так и не смогла от него избавиться, а бизнесмены так и не приняли новый имидж, который благодаря приобретению Frontier Airlines намеревалась создать. В результате People Express обанкротилась.

Расчёт уравнения цена/выгода

Все эти факторы должны учитываться в уравнении цена/выгода, или расходы/эффективность, при решении, стоит ли гнаться за какой-то стратегической новинкой. Но даже если принято положительное решение, в компании не должны забывать, что это новшество может обеспечить только временное убежище. В конце концов, выгодная позиция кто/что/как будет привлекать большее число конкурентов. И, неизбежно, основание конкуренции изменится, и произойдет переход от попыток стать *другими* к попыткам стать *лучше*. Послушайте, например, что говорят в Starbucks, классическом новаторе стратегии, о том, как она будет развиваться в будущем. Президент компании Орин Смит заявляет: «Нам придется в большей степени смотреть на возможности увеличения прибыли, имея в виду нижний, а не верхний предел. Мы стремимся к эффективности в производстве и дистрибуции. Мы модернизируемся».¹¹ Другими словами, в настоящее время Starbucks переносит упор на улучшение своей стратегической позиции.

Ход мысли при принятии решения о стратегической инновации представлен на Примере 9-1. Во-первых и всегда фирма должна подвергать сомнению основы существующего бизнеса и давно полученные ответы на вопросы *кто?*, *что?* и *как?* Постоянно искать новые стратегические позиции. Если возникает идея о новой стратегической позиции (или кто-то разрабатывает новую стратегическую позицию, интересную для

Пример 9-1. Как следует думать о стратегической инновации



фирмы), ее следует оцепить. Процесс оценки должен учитывать рекомендации, полученные на основании анализа цены и выгоды.

Если компания решает не осваивать потенциальную стратегическую позицию, она должна продолжать задавать вопросы для того, чтобы разработать идею другого нововведения, и не прекращать изучение горизонта на предмет инноваций, которые можно было бы использовать. В ней должны быть готовы (способом, описанным в Главе 4) принять появившуюся новинку. С другой стороны, если компания решает поцелиться на новую позицию, то перед ней возникает дилемма: следует ли отказаться от имеющейся и направить все усилия на освоение новой? Или попробовать занять обе одновременно? Если последнее, то как это реализовать?

Возможности приспособления: равновесие между старым и новым

Решая провести стратегическое нововведение, фирма должна определить, как продолжать эффективно конкурировать в рамках своего бизнеса, приспособившись к новому. Обустройство, необходимое для гармоничного сосуществования старого и нового, требует создания организации, «одинаково хорошо владеющей двумя руками», а это сложная задача.¹²

Как указывают Майкл Ташман и Чарльз О'Рейли, эта способность иметь одинаково развитые руки «требует организаторских и управленческих навыков, чтобы конкурировать на зрелом рынке (где стоимость, эффективность и растущая инновационность являются ключевыми), и разрабатывать новые продукты и услуги (критичны радикальная инновация, скорость и гибкость)». ¹³ В книге о новых технологиях Джеймс Аттербэк убедительно доказывает:

«Фирмы ответственны перед собой за улучшение и продление срока службы выгодных товарных серий. Они означают значительные потоки наличных средств в фирму и связь с существующими потребителями. Они обеспечивают наличие денежных средств, которые будут использованы для финансирования будущих продуктов. В то же время менеджеры не должны забывать о новых инициативах. Высшее руководство традиционно стараются перетянуть на свою сторону две противоборствующие силы: те, кто требует приверженности старому, и те, кто пропагандирует будущее. К сожалению, пропа-

ганда имеет тенденцию переоценивать рыночный потенциал новых товарных линий и недооценивать их стоимость. Менеджмент должен найти правильный баланс между поддержкой возрастающих усовершенствований и обязательствами осуществлять инновации».¹⁴

Когда появляется новая стратегическая позиция, признанные игроки сначала считают ее слишком мелкой и чересчур «проблематичной», чтобы уделять ей внимание (вспомните причины задержки реакции Хегох на находку Canon). Тем не менее, если со временем размеры и привлекательность этой новой позиции вырастут, то, возможно, признанные фирмы уже не смогут игнорировать ее. Доказательством служат недавние попытки British Airways захватить позицию easyJet в бизнесе британских авиакомпаний с помощью создания дочернего предприятия Go, а также попытки IBM, Compaq, и HP вклиниться в позицию прямых продаж Dell. И хотя в этих фирмах знают о множестве проблем, связанных с одновременным занятием двух стратегических позиций, преимущества освоения растущей новой становятся слишком привлекательными, чтобы их упустить. В этих условиях признанные фирмы решают, по меньшей мере, попытаться занять обе позиции.

Вызов для любого признанного конкурента – организация собственной компании таким образом, чтобы использовать новую позицию. В отличие от начинающей фирмы, для которой новая стратегическая позиция является единственной, которой нужно заниматься, и одной игрой, в которой она будет участвовать, признанной фирме приходится играть сразу на двух полях: пытаться быть *лучше* своих конкурентов в существующем бизнесе и одновременно пытаться быть *другой*, двигаясь к новой стратегической позиции.

Вот пример, который может прояснить этот пункт. Одним из наибольших вызовов, с которым сталкиваются компании, торгующие товарами широкого потребления, является угроза появления на их рынках продуктов, не являющихся известными брендами. Крупные супермаркеты ныне предлагают собственные бренды на целый ряд товаров: от колы до мыла и стиральных порошков. Эти дистрибьюторские бренды широко распространены в большинстве европейских стран и в Соединенных Штатах, занимая до 20–50% на своих рынках. Их успех основывается на рецепте, составленном из хорошего качества и низкой цены.

Признанные компании, такие как Unilever, должны теперь решать, сделать ли решительный шаг и начать предлагать собственные «небрен-

дированные» продукты наравне со своими более известными брендами. Если они действительно решат заняться этим бизнесом, то должны пересмотреть структуру своей организации. Для Unilever характерен новаторский дух и направленность на разработку брендированных продуктов: определенная культура и структура, стимулы и люди – все это вместе развивалось годами для создания организационной среды, поддерживающей стратегию дифференцирования. Небрендированные продукты конкурируют на основании цены и не требуют затратной стратегии. Этой стратегии потребуется поддержка совершенно другой организационной среды. И в случае с Unilever возникает вопрос, как ей удастся одновременно управлять двумя разными стратегиями и организационными средами?

Успешные новаторы стратегии обычно реагируют на этот вызов путем создания организационного подразделения с собственной культурой, структурой, стимулами и людьми, необходимыми для поддержки инновации. Например, в Midland Bank организовали отдел банковского обслуживания по телефону – First Direct – в качестве абсолютно отличного дочернего предприятия. Подобным образом, Direct Insurance была основана в качестве отдельного предприятия в составе Royal Bank of Scotland для продажи по телефону педорогих страховок.

Хотя это решение является достаточно эффективным (и некоторое время оно признавалось таковым¹⁵), все-таки проблемы имеются и здесь. Как только создан автономный отдел, возникает вопрос, как управлять двумя подразделениями, чтобы они работали вместе, а не противоборствовали. Снова замечу, что признаком успешных новаторов служит не то, что они требуют интеграции. Скорее они создают организационный контекст (культуру, структуру, стимулы и людей), поощряющий и поддерживающий интеграцию. (Такой тип организационного контекста обсуждался ранее, в Главе 6, и его применяют для достижения желаемого поведения работников.)

Какой тип организационного контекста (или среды) содействует интеграции? В Leslegc сильная семейная культура и система стимулирования, созданная ее основателем, действуют как связующие элементы, которые всё удерживают вместе; в банке Lap & Sprag стимулы для работы в команде и поощрения применяются постоянно, а обмен информацией может происходить быстро и непрерывно, поскольку не существует никакой иерархии; в Unilever менеджеров часто перемещают из филиала в филиал и через государственные границы; в 3M постоянно

используются группы, в которые входят специалисты разных служб, а информацией делятся на постоянных внутренних конференциях; в Bank One «интеграторы бизнеса» переходят из одного отделения в другое, обмениваясь идеями и лучшими практическими наработками и методами. В Hewitt Associates высшее руководство постоянно работает над обеспечением того, чтобы люди *чувствовали и видели* взаимосвязь между двумя видами бизнеса фирмы (консалтинг и администрирование). Культура и стимулы организации не позволяют одной группе работников думать, что они лучше или чем-то отличаются от остальных.

Короче, для достижения интеграции любая организация может использовать почти неограниченное количество тактических и практических приемов.¹⁶ Обычно проблема заключается не в отсутствии тактик или идей, а в недостатке воли применить их на практике.

В качестве альтернативы, сталкиваясь с новой стратегической позицией, фирма может принять ее, не предполагая мирного сосуществования с уже существующей. Признавая новую позицию как веяние времени, компания может отказаться от существующей в ее пользу. Сложная задача – справиться с переходом от старого к новому.

Это намного сложнее, чем признаваемая трудной задача интеграции. Как было упомянуто выше, многие компании терпят неудачу при попытке реагирования на технологическую инновацию, которая, кажется, начинает овладевать рынком, поскольку они слишком долго ждут. Другой причиной неудачи является то, что они неэффективно управляли переходом от «старого» к «новому». Эта проблема имеет отражение в следующем комментарии руководителя одного британского банка. На вопрос, почему его банк не присоединился к охватившему Западный мир обслуживанию через банкоматы, он, расстроенный, ответил:

«Я понимаю, что за обслуживанием через банкоматы будущее. Но что вы хотите от меня – чтобы я прекратил работу 1 000 отделений и неожиданно уволил 20 000 человек?».

Его ответ такой же, как и у большинства руководителей корпораций, – что двигаться от старого к новому нужно *медленно*. Пусть сосуществуют две системы, но со временем размещайте все больше ресурсов в новой, чтобы она росла за счет старой. Этот подход сводит к минимуму болезненность изменения, но и здесь возникают свои проблемы. Отдельной крупной проблемой является то, что этот подход позволяет менеджерам, интересы которых лежат в сохранении status quo, организовать саботаж. Такая возможность преодолевается только действиями сильного

руководства. Формирование эмоциональной приверженности новой стратегической позиции через убеждение организации в ее необходимости и важности тоже может помочь переходу.

Необходимость осуществлять медленный переход от одной стратегии к другой подразумевает, что в течение определенного времени фирме приходится одновременно жить с двумя стратегиями. Как уже говорилось, осуществлять параллельное управление стратегиями сложно. Lan & Spag пыталась сделать это в 1990–1993 годах. Продолжая работать как прежде (то есть нормальное обслуживание по нормальным ценам), компания благодаря сети филиалов также ввела банковские услуги по телефону. Два этих метода дистрибуции в 1993 году были объединены в общую концепцию банка, однако с 1990 по 1993 год фирме пришлось руководить переходом, когда наравне применялись обе стратегии: традиционная и новая. По словам CEO Питера Шу, это была исключительно трудная задача. Сложность была в необходимости сохранения одного «комплекта» организационных структур, процессов, а также стимулов для поддержки одной стратегии, а также другого полного «комплекта» организационных структур и методов для поддержки другой. Для этого необходимо «одинаково свободно владеть обеими руками», что действительно сложно. Компании, которые достигли такой разносторонности, могут по праву заявлять, что достигли динамического соответствия со своим окружением.

Резюме

1. В любое время многие предприниматели пробуют множество способов для обнаружения и создают все виды ниш на периферии любого бизнеса. Проблема в том, что пока все это происходит, неясно, какие из этих многочисленных ниш вырастут и станут крупной стратегической позицией.
2. Признанные компании не должны допускать, чтобы эта неопределенность парализовала их, избегая при этом стремительного захвата любой новой позиции. Они должны проводить тщательный анализ цены/выгоды, чтобы определить, осваивать ли определенную стратегическую позицию.

3. Поскольку новые позиции часто конфликтуют с существующими, то наилучшим способом для признанного участника конкуренции является принятие другой позиции путем создания организационного подразделения.
4. Если фирма осваивает новую стратегическую позицию с мыслью о том, чтобы, в конце концов, она стала основной, то наилучшим способом действия является медленный отход от старой позиции.

10

Прослеживайте стратегию в динамике

Если вы собираетесь кого-нибудь съесть, смотрите, чтобы им не оказался ваш родственник.

Крэйг Бэрретт, президент Intel

Сказать по справедливости, несмотря на очевидную важность превосходной стратегии для успеха организации и десятилетия научных исследований на эту тему, существует необычайно мало согласия относительно того, что же на самом деле представляет собой стратегия. В деловых и в научных кругах было бы совершенно удивительно найти двоих человек, которые одинаково определяют стратегию. От «стратегия – это позиционирование» до «стратегия – это видение» за легитимность борются несколько определений. Отсутствие общепринятого определения привело к потоку «модных» лозунгов и терминов, которые вносят еще большую путаницу. Неудивительно, что в напечатанной в журнале *Economist* статье говорилось: «Никто в действительности не знает, что такое стратегия».¹

Похожая неразбериха и разногласия также окружают и разработку хороших стратегий. После определения компаний с превосходными стратегиями все мы являемся экспертами, но мало что можем сказать о том, как эти превосходные стратегии были созданы или каким образом подобные новаторские стратегии могли бы разработать в других компаниях.² Например, последние двадцать лет не утихает спор, может ли компания сознательно выбрать свою стратегию или надо чтобы стратегия «появилась» в ходе экспериментов.

Еще хуже, что при попытке отследить развитие стратегии стратегическое мышление и рекомендации не приносили успеха, то есть мы предлагали стратегические консультации и предписания, не рассматривая

фирму в историческом контексте. Однако верная стратегия любой фирмы должна принимать во внимание особый ход ее развития наравне с эволюцией отрасли. Ни одна стратегия не может быть наилучшей для всякой фирмы в каждой отрасли.

Из-за отсутствия исторического подхода довольно обычна ситуация, когда ученые и консультанты дают деловому сообществу противоречивые советы. Примеров множество. После успеха книги Томаса Дж. Питерса и Роберта Х. Уотермана «В поиске превосходства» компаниям стали рекомендовать «заниматься своим делом». ¹ Тем не менее, в одной научной работе, посвященной новым технологиям, другой консультант из той же фирмы, где работали оба автора, предположил, что заниматься своим делом – это последнее, что желают делать компании! ² Во времена технологического переворота в вашей отрасли приверженность занятиям собственным делом, вероятно, приведет к банкротству. И профессор Гарвардского университета Тед Левитт утверждал в своей получившей резонанс статье «Маркетинговая миопия», что компаниям следует шире подходить к определению своего бизнеса, отталкиваясь не от той продукции, которой они торгуют, а от функциональности, лежащей в ее основе. ³ Однако другой видный ученый, Херманн Саймон, в книге «Незаметные победители» пришел к заключению, что немецкие компании, ставшие предметом его исследования, добились успеха именно потому, что проявили осмотрительность и не стали определять свои рынки слишком широко. Вместо этого они сфокусировались на узких рынках (определенных в соответствии с тем видом продукции, который они продавали) и впоследствии продолжали доминировать на них во всем мире. ⁴ Другой пример: известное в маркетинге изречение, что компании должны прислушиваться к своим клиентам. Как часто вам приходилось слышать: «Клиент всегда прав»? Однако авторы отмеченной наградой статьи в *Harvard Business Review* утверждают, что компании, уделяющие слишком много внимания своим клиентам, во времена технологических перемен потерпят неудачу. ⁵

Эти примеры показывают, что никакой совет, каким бы разумным и практичным он ни был, не может быть дан всем фирмам и применен ими, и так было всегда. Действия, предпринимаемые фирмой, должны стать следствием ее специфических условий, определяемых особым ходом ее развития. Стратегическая рекомендация, если она не учитывает исторического контекста компании, может быть опасна.

Суть стратегии

Не стоит слишком запутывать понятия «стратегия», «искусство» и «умение ее создавать». В этой книге я постарался избежать риторических высказываний и профессионального жаргона, делающих понятие стратегии неясным, и добрался до самой сути дела. Вкратце процесс создания стратегии состоит из трех этапов (см. Пример 10-1):

1. Выработка как можно большего количества идей о том, на кого ориентироваться (как на клиента), чем торговать и как этого достичь.
2. Селекция идей: отбор тех, которые фирма будет осуществлять, и отказ от тех, которые *не будут*.
3. Воплощение выбранной(ых) идеи(й) в жизнь, сохранение при этом гибкости по отношению к изменениям в окружении фирмы.

Максимизация возникших идей

Часто говорилось о том, что стремление следовать какой-то стратегии заставляет делать выбор. Фирма не может сделать все или даже больше, чтобы сделать своей целью всех и каждого – у нее просто нет ресурсов. Несомненно, для того чтобы сделать выбор, надо иметь варианты. И чем больше, тем лучше. Чем более креативна фирма на этапе «выработки идей», тем выше вероятность того, что удастся создать действительно новаторскую стратегию – одну из тех, что ломают правила игры. Поэтому самая первая задача при разработке стратегии – стремиться, чтобы на свет появилось как можно больше идей.

На протяжении всей книги, и особенно в Главе 7, я доказывал, что для усиления творческого подхода на этом уровне можно использовать множество тактик. Конкретно следующие:

- Следует поощрять тех, кто подвергает сомнению и ставит под вопрос сложившиеся скрытые предположения и убеждения (то есть модели мышления данной фирмы) о том, кто на самом деле является вашими клиентами, что вы им реально предлагаете, и как вы осуществляете эту деятельность. Также вдохновляйте людей на более глубокое понимание вопроса «Каким же бизнесом мы занимаемся?».

Пример 10-1. Процесс создания эффективной стратегии


Подвергайте сомнению сложившиеся в организации ментальные модели. Облегчите постановку вопросов с помощью создания позитивного кризиса

Создайте культуру вопрошания

Создавайте вариативное мышление во время сессий стратегического планирования

Экспериментируйте с новыми сочетаниями кто, что и как

Ищите способы сделать разработку стратегии демократичной и привлекательной для участия



Вырабатывайте как можно больше идей о том:

- кого избрать своей целью,
- что предлагать,
- как все это эффективно организовать

- Чтобы облегчить постановку вопросов, создайте позитивный кризис. Если все сделать правильно, это запустит в организации активное мышление. В противном случае кризис деморализует персонал, приведет к замешательству и разочарованию всей организации.
- Развивайте процессы, которые способствуют тому, чтобы все, кто имеет отношение к организации – от сотрудников до клиентов и дистрибьюторов – были готовы поделиться своими стратегическими идеями, и которые гарантируют, что рассмотрение данных идей руководителями будет справедливым. Вспомните подход банка *Lan & Spag*, где служащие делятся на группы из десяти человек, или внутреннее венчурное подразделение *Schlumberger*. В *Bank One* создан специальный центр, в котором приветствуется, когда клиенты звонят туда и выражают свои жалобы. А в моем местном супермаркете имеется ящик, предназначенный для предложений покупателей. В разных организациях используют разные подходы, но смысл один и тот же: предоставить всем возможность поделиться своими идеями и облегчить способ передачи идей лицам, принимающим решения.
- Стремитесь к созданию многообразия в мышлении, которое инициируется во время формального планирования. Этого можно достичь не только с помощью объединения в одну команду людей с разными подходами, но также путем запуска процесса с разных отправных точек. В соответствии с описанием в Главе 7, один из способов заключается в том, чтобы проделать с вашей командой ряд упражнений с целью найти варианты решения.
- Институализируйте инновационную культуру. Как мы уже обсудили в Главе 6, компания должна создать организационную среду (определяемую ее культурой, структурой, стимулами и людьми), которая и поддерживает поведение.

Несомненно, что при использовании этих или других методов при создании инновационной стратегии целью является ответ на три основных вопроса: кто является клиентом, что представляет собой продукт или услуга, и как фирма организует свою деятельность, чтобы выбранный продукт или услуга достигли избранных ею потребителей.

Как сделать трудный выбор

Составив длинный список идей о том, что можно было бы сделать, необходимо решить, чем фирма фактически будет заниматься. Это значит, что каждую идею следует оценить и сделать выбор, к выполнению чего стремиться, а к чему нет.

Выбор непрост. В момент принятия решения никто наверняка не знает, является ли эта идея лучшей и наиболее подходящей для будущего фирмы и сработает ли она вообще. Неопределенность, свойственную этому этапу, можно уменьшить с помощью тщательной оценки (используя оценочные критерии, приведенные в Главе 7) и/или путем проведения ограниченного числа экспериментов с этой идеей, для того чтобы посмотреть, как она работает. Тем не менее, следует понимать, что от неопределенности в полной мере избавиться нельзя. Неважно, сколь продумана оценка или сколько проведено экспериментов, наступит время, когда в фирме должны принять решение. Нерешительность нельзя оправдывать отсутствием уверенности.

В фирме должны решить не только что делать, но и что *не делать*. Если руководство объявляет о том, что фирма будет стремиться реализовать вариант А, то ей не следует добиваться выполнения варианта Б во имя сохранения альтернативных возможностей. Ей придется быть готовой и суметь закрыть для себя некоторые пути отхода. Если поступить иначе, это значит урезать не только оба варианта, но и возможности фирмы и ее работников.

Внедрение выбранной стратегии

Для воплощения в жизнь новой стратегии требуется время. Одна из причин – любую новую стратегию следует сделать популярной среди всех сотрудников. Процесс популяризации новой стратегии среди работников фирмы, цель которого в приобретении их эмоциональной поддержки, является, вероятно, одной из наиболее сложных и трудоемких задач для руководства. Я предложил подход к ее решению в Главе 5, но нужно постоянно помнить о том, что без эмоциональной приверженности сотрудников новую стратегию ждет неудача.

Кроме того, для поддержки новой стратегии фирма должна развивать соответствующую организационную среду. В соответствии с данным в Главе 6 разъяснением, организационная среда состоит из четырех

компонентов: культуры, структуры, стимулов и людей. И каждый из них должен не только поддерживать выбранную стратегию, но и служить помощью и усилением для остальных.

Наконец, внедрение стратегии займет какое-то время, потому что может потребоваться ряд экспериментов для определения того, работают ли на самом деле на рынке некоторые из принятых решений. Экспериментирование является источником дополнительной информации, которая может помочь руководству в решении того, работают ли выбранные варианты или их нужно откорректировать. Как было описано в Главе 7, период оценки/экспериментов/обучения/корректировки может быть длительным, но он необходим, если фирма стремится избежать дорогостоящих ошибок.

Во время формирования и внедрения новой стратегии целью фирмы должно стать создание ряда «соответствий». Четыре компонента, составляющих организационную среду, должны соответствовать и усиливать друг друга, в то же время помогая и способствуя продвижению выбранной фирмой стратегии. Кроме того, выборы, произведенные фирмой при определении своей стратегии (на каких клиентов ориентироваться, какую продукцию продавать и какую деятельность осуществлять), должны служить поддержкой и опорой друг для друга, позволяя компании делать именно то, что требует отраслевое окружение. Сложность заключается не столько в конструировании отдельных частиц этой изоциренной мозаики, сколько в том, чтобы собрать их в таком виде, что будут достигнуты искомые внутренние и внешние соответствия.

Одновременно с созданием требуемого соответствия с отраслевой средой у компании должно быть достаточно гибкости, чтобы реагировать на происходящие перемены. Как объяснялось в Главе 4, быстрота реакции фирмы зависит от трех факторов: ее способности достаточно рано распознать перемены, чтобы что-то предпринять, готовности ее культуры к принятию перемены и владения ею компетенциями, необходимыми для конкуренции, как бы не изменилась окружающая среда.

Фирма должна институализировать соответствующую гибкость (способом, описанным в Главе 4), поскольку окружение постоянно меняется, требуя реагирования и приспособления. И никогда гибкость так не востребована так, как при столкновении фирмы с какой-то стратегической инновацией, то есть с появлением новой стратегической позиции, то есть нового сочетания кто/что/как, причиной появления которого становятся перемены в предпочтениях потребителей, изменение техно-

логий и приемов конкуренции и т. д. Как говорилось в Главах 8 и 9, новые стратегические позиции постоянно возникают на отраслевой периферии. Они обладают потенциалом роста и подрывают прибыльность существующих стратегических позиций. Таким образом, соперничая с конкурентами со своей позиции, известная фирма должна находиться в непрерывном поиске новых стратегических позиций, которые она может и должна освоить. Глава 9 посвящена тому, как этого можно достичь.

Динамизм стратегии

Рассмотрев важнейшие составляющие процесса выработки стратегии, мы можем теперь нарисовать полную картину ее динамики (см. Пример 10-2). Разрабатывая стратегию, компания должна быть готова пройти следующий цикл размышлений:

1. Начните с установления и освоения *особой* стратегической позиции в своей отрасли.
2. Установив уникальную позицию, играйте по тем правилам, которые она диктует, чтобы сделать ее более привлекательной, чем все остальные отраслевые позиции.
3. Соперничая с конкурентами со своей позиции, непрерывно ищите новые стратегические позиции в своей отрасли.
4. Установив другую жизнеспособную стратегическую позицию, старайтесь одновременно управлять и «старой» и новой.
5. Так как со временем старая позиция изживает себя и приходит в упадок, медленно переходите к новой и начните весь цикл заново.

В любой момент этого динамического цикла компания может обратиться к новой технологии или отрасли. Это может произойти на раннем этапе, пока компания все еще использует свою первую стратегическую позицию, или позже, когда старается уравновесить потребности двух стратегических позиций, или в ходе эволюции своей стратегии. Когда происходит этот скачок, цикл запускается вновь: фирма должна еще раз

Пример 10-2. **Стратегия в динамике, бесконечный процесс**

Совершите резкий переход к другой
отрасли или технологии

найти для себя уникальную стратегическую позицию в новой отрасли, исключительно хорошо сыграть по правилам этой позиции, заниматься поиском и находить новые стратегические позиции и т. д. Резкий переход к другому бизнесу не меняет стратегические задачи, которые компания обязана выполнять. Дополнительные трудности лишь немного усложняют управление: как руководить диверсифицированным портфелем, или как использовать синергию разных видов бизнеса, или как совершить полный переход из одной отрасли в другую.

Таким образом, конструирование успешной стратегии – это бесконечный поиск. Даже самые успешные компании должны постоянно ставить под вопрос базис своего бизнеса и предпосылки, которые лежат в основе их «формулы успеха». (Фактически, именно это сделало большинство успешных компаний, чтобы оказаться там, где они сейчас находятся.) Новые сочетания кто/что/как постоянно возникают на массовом рынке, и сложившиеся компании должны быть в непрерывном поиске. Подобно современному Христофору Колумбу каждая компания должна исследовать свою развивающуюся отрасль, разыскивая новые и неиспользованные стратегические позиции. Надеюсь, что в путешествии за открытиями эта книга станет вашим путеводителем. Bon voyage!*

* Доброго пути! (франц.).

Примечания

Глава 1. Верните инновации в стратегию

1. Предложенное здесь мною сочетание категорий кто/что/как первоначально было разработано Дерекком Ф. Абеллом в книге «Определение бизнеса: стартовая точка стратегического планирования». (Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.)

2. Richard Teitelbaum, "Edward Jones: The Wall-Mart of Wall Street", *Fortune*, October 13, 1997, 70–72 (Ричард Тейтельбаум. «Компания Эдвард Джоунс: Wall-Mart на Уолл-стрит»).

3. P. Weever, "Growing Call of Telephone Banks", *Sunday Telegraph* (London), December 22, 1996, 2 (П. Уивер. Растущий спрос на банки, предоставляющие обслуживание по телефону); A. Bailey, "Telephone Banking – It's for You: The Service Has Score for Great Popularity", *Financial Times*, April 3, 1996, 18 (А. Бэйли. Банковские услуги по телефону – это для вас: вид услуги, у которого есть возможность получить огромную популярность).

4. John Seely Brown, "Research that Reinvents the Corporation", *Harvard Business Review*, January–February 1991, 102–111 (Джон Сили Браун. Исследование, перестраивающее корпорацию).

5. Edward W. Desmond, "Can Canon Keep Clicking?", *Fortune*, February 2, 1998, 58–64 (Эдвард В. Десмонд. Может ли Canon продолжать щелкать?).

6. "K-mart Has to Open Some New Doors on the Future", *Fortune*, July 1997, 144 (K-mart придется открыть новые двери в будущее).

7. Eric Shonfeld, "Schwab Puts It All Online", *Fortune*, 7 December 1998, 64–68 (Эрик Шонфелд. Schwab переключает все в режим онлайн).

8. Robert A. Burgelman, "Strategic Dissonance", *California Management Review* 38, № 2, Winter 1996, 15 (Роберт А. Бургельман и Эндрю Гроув. Стратегическая несовместимость).

9. Nancy O. Perry, "Snapshot: Gary DiCamillo, Polaroid's CEO", *Harvard Business School Bulletin*, April 1998, 19 (Нэнси О. Перри. Моментальный снимок: Гари Ди Камильо, CEO Polaroid).

10. Если это произойдет, ценность будет переходить от одной стратегической позиции к другой. Обратитесь к великолепному исследованию Adrian J. Slywotzky,

Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition. Boston: Harvard Business School Press, 1996 (Эдриана Дж. Сливоцки. Миграция ценности: как нужно мыслить, чтобы опередить конкуренцию на несколько шагов. Boston: Harvard Business School Press, 1996).

Глава 2. Решите, в каком вы бизнесе

1. Я повторял этот «эксперимент», получая один и тот же результат в разных группах и аудиториях, начиная с учеников средних школ и заканчивая руководителями высшего звена.

2. Посмотрите статью James Walsh, "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane", *Organizational Science* 6, № 3, May-June 1995, 280-321 (Джеймс Уолш. Управленческое и организационное распознавание: заметки после прогулки по Мемори-лэну).

3. Достойное обсуждение моделей мышления и способов их избежать, можно найти у J. C. Spender, *Industry Recipes: An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Basil Blackwell, 1990 (Джей. Си. Спендер. Отраслевые рецепты: исследование природы и источников управленческой проицательности. Oxford: Basil Blackwell, 1990), а также в исследовании Peter Grinyer, Peter McKiernan, *Triggering Major and Sustained Changes in Stagnating Companies* (Питер Гриниер и Питер МакКьернан. Запуск процесса основных и длительных изменений в компаниях, находящихся в стагнации) в книге Herman Daems, Howard Thomas, *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*. New York: Pergamon, 1994, 173-195 (ред. Херман Дэймс и Ховард Томас. Стратегические группы, стратегические методы и деятельность). Чрезвычайно практический подход в обсуждении этих вопросов представлен в книге Joel Arthur Barker, *Paradigms: The Business of Discovering the Future*. New York: HarperBusiness, 1993 (Джоэл Артур Баркер. Парадигмы: бизнес по открытию будущего).

4. По материалам Стоктонской лекции, прочитанной Эндрю Гроувом в 1997 г. в Лондонской школе бизнеса. Полный текст выступления напечатан под названием "Navigating Strategic Inflection Points", *Business Strategy Review* 8, № 3, Autumn 1997, 11-18 (Управление стратегическими точками перегиба).

5. См. мою книгу *Diversification, Refocusing, and Economic Performance*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1995 (Диверсификация, перефокусирование и экономическая деятельность). А также мою статью "Diversify or Not to Diversify", *Harvard Business Review*, November-December 1997, 93-99 (Дифференцировать или не дифференцировать).

6. Значение начала разработки любой стратегии с определения своего бизнеса представлено в работах Gary L. Frazier, Roy D. Howell, "Business Definition and Performance", *Journal of Marketing* 47, Spring 1983, 59-67 (Гари Л. Фрэйзисер и Рой Д. Хауэлл. Определение бизнеса и практическая реализация); Geoffrey R. Brooks, "Definition Market Boundaries", *Strategic Management Journal* 16, 1995, 535-549 (Джеффри Р. Брукс. Определение границ рынка (сбыта)); и John Nightingale, "On the Definition of 'Industry' and 'Market'", *Journal of Industrial Economics* 27, September 1978, 31-40 (Джон Найтингейл. Насчет определения «отрасли» и «рынка (сбыта)»).

7. Hal Rosenbluth, "Tales from a Nonconformist Company", *Harvard Business Review*, July–August 1991, 26–36 (Хэл Розенблут. Истории компании, которая мыслит иначе).

8. Ibid.

9. Ibid.

10. Charles McCoy, "Entrepreneur Smells Aroma of Success in Coffee Bars", *Wall Street Journal*, January 8, 1993 (Чарльз МакКой. Предприниматель вдыхает запах успеха в кофейнях).

11. В частности, см. книгу Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994, 83 (Гари Хамел и Си. К. Прахалад. Соперничая за будущее).

12. Hermann Simon, *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Unknown Companies*. Boston: Harvard Business School Press, 1996 (Херманн Саймон. Незаметные победители: уроки 500 лучших в мире неизвестных компаний).

13. Длинный перечень критериев, которые можно использовать для оценки альтернативных определений бизнеса, можно найти у Абелла в «Определении бизнеса», сс. 179–184. Другая точка зрения представлена George Day, *Assessing Competitive Arenas: Who Are Your Competitors?* New York: John Wiley and Sons, 1997, 26–33 (Джордж Дей. «Оценка конкурентных арен: кто ваши соперники?» в Wharton о динамической конкурентной стратегии. Под ред. Джорджа Дея и Дэвида Раибстайна). Метод этого эссе, в литературе по маркетингу его рекомендуют использовать, – рассматривать в качестве конкурентов те компании, которые выпускают продукцию, по своим характеристикам являющуюся близким заменителем вашей. Так как существует множество способов измерить степень замещаемости (по сорту, использованию, изготовлению), то может быть много способов определить ваш бизнес. В данном случае я считаю, что степень замещаемости – это только один из критериев, который компании должны принимать во внимание при определении своего бизнеса.

14. "Texas Instruments Shows U.S. Business How to Survive in the 1980s", *Business Week*, September 18, 1978, 66–72 (Texas Instruments показывает бизнес-сообществу США, как выжить в 1980-е).

Глава 3. Решите, кто ваши клиенты и что им предложить

1. Интервью с Michael Porter, *Michael Porter on Competitive Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 1988 (с видеозаписи «Майкл Портер о конкурентоспособной стратегии»).

2. В итоге немецкая фирма Bosch купила Skil.

3. Вопрос сегментирования подробно рассмотрен в большинстве работ по маркетингу. См. George Day, *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: Free Press, 1990 (Джордж Дей. Стратегия, приведенная в движение рынком: процессы по созданию стоимости). Поэтому я вообще не буду больше затрагивать эту тему.

4. "America's Car-Rental Business: Driven into the Ground", *The Economist*, January 20, 1996, 76–79 (Аренда автомобилей в Америке: место уже застолбили).

5. По словам Гари Хамела, отделение формы от функции (то есть выяснение функциональности определенного продукта) есть способ совершения революции в отрасли. "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, July–August 1996, 69–82 (Гари Хамел. Стратегия как революция).

6. Гроув, Стокгонская лекция.

7. "Killer Strategies That Make Shareholders Happy", *Fortune*, June 23, 1997, 32 (Гари Хамел. Убийственные стратегии делают владельцев акций счастливыми).

8. Henry Mintzberg, "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, July–August 1987, 68 (Хенри Минцберг. Создавая стратегию).

9. Burgelman and Grove, "Strategic Dissonance" (Бургельман и Гроув. Стратегический диссонанс).

10. Важность (мониторинга) наблюдения не только за меняющимися потребностями клиентов, но также за сдвигом в их приоритетах является темой более подробного обсуждения у Hiroyuki Itami, *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987 (Хироюки Итами. Мобилизация нематериальных активов). См. Главу 3 и особенно сс. 40–49.

11. Charles A. Jaffe, "Moving Fast by Standing Still", *Nation's Business*, October 1991, 58 (Чарльз А. Джафф. Двигаться быстро, стоя на месте).

12. Тема необходимости выбора «правильной» ниши также поднимается Gerard Tellis, Peter Golder "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership", *Sloan Management Review* 37, № 2, Winter 1996, 65–75 (Джерардом Теллисом и Питером Голдером в статье «Первые в продажах, первые потерпевшие крах? Истинные причины подвергать испытанию лидеров рынка»). Они доказывают, что «новаторы стратегии» обладают проницательностью насчет ситуации на массовом рынке и стараются производить качественную продукцию по низким ценам, чтобы иметь привлекательность на этом рынке. Таким образом секрет их успеха заключается в том, что они ориентируются на массовый рынок и умеют его обслуживать. Хотя я согласен с этим доводом, мои исследования говорят о том, что не следует недооценивать такие важные компоненты, как удача, правильный расчет и внешние события, приводящие новаторов стратегии к успеху и способствующие «выбору» правильной ниши в нужное время.

13. William Taylor, "The Business of Innovation: An Interview with Paul Cook", *Harvard Business Review*, March–April 1990, 97–106 (Уильям Тэйлор. Новаторский бизнес: интервью с Полом Куком).

14. Имеется много литературы о полезности применения и ограниченности принципа «быть ближе к клиенту». В частности, ознакомьтесь с работами Stuart Macdonald, "Too close for Comfort? The Strategic Implications of Getting Close to the Customer", *California Management Review* 35, № 4, Summer 1995, 8–27 (Стюарт Макдональд. Слишком близко, чтобы чувствовать себя комфортно? Стратегические последствия сближения с клиентом) и Itamar Simonson, "Get Closer to Your Customers by Understanding How They make Choices", *California Management Review* 35, № 4, Summer 1993, 68–84 (Итамар Симонсон. Понимая, как они делают выбор, станьте ближе к вашим клиентам).

15. Kenichi Ohmae, "Getting Back to Strategy", *Harvard Business Review*, November–December 1988, 149–156 (Кеничи Охмае. Возвращение к стратегии).

16. "What Makes Yoshio Invent", *The Economist*, January 12, 1991, 61 (Что заставляет Йошио изобретать).
17. Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", *Harvard Business Review*, July–August 1991, 81–92 (Гари Хамел и Си. К. Прахалад. Корпоративное воображение и экспедиционный маркетинг).
18. William Davidson, "You Can Have It All", *Fortune*, March 4, 1996, 93 (Уильям Дэвидсон. Все это может быть вашим).
19. Великолепное исследование того, как увеличить эффективность основных компетенции и использовать их для появления новых продуктов или способов конкуренции, можно найти в работе С. К. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May–June 1990, 79–91 (Си. К. Прахалада и Гари Хамела «Основная компетенция корпорации»).
20. Thomas Steward, "3M Fights Back" (Томас Стюард. 3М наносит ответный удар. *Fortune*, 5 февраля 1996, 44).
21. Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", 81–92 (Хамел и Прахалад. «Корпоративное воображение и экспедиционный маркетинг», 81–92).
22. Интересное обсуждение того, как усовершенствовать творческое начало в корпорации, можно обнаружить на стр. 83–86 в книге Хамела и Прахалада «Корпоративное воображение и экспедиционный маркетинг». Авторы доказывают, что «корпоративное воображение компании может работать быстрее с помощью четырех элементов: уход от деспотии обслуживаемых рынков; поиск инновационных товарных концепций; опровержение традиционных предположений насчет цены и исполнительских отношений; и направление клиентов в нужное русло в отличие от простого следования их потребностям».

Глава 4. Решите, какими будут правила игры

1. Идея о том, что фирма представляет собой сложную систему взаимоотношений, которую, по сути, необходимо воспринимать именно так, является одним из основополагающих принципов «системной динамики», разработанной профессором Джейм Форрестером (Jay Forrester) из Массачусетского технологического института (MIT). С убедительным и профессиональным описанием системной динамики и принципов системного мышления можно ознакомиться в книге Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990 (Питер М. Сенге. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающей(ся) организации). Также смотрите статью David E. Meen, Mark Keough, "Creating and Learning Organization: An Interview with Peter Senge" в *The McKinsey Quarterly Anthologies: Business Dynamics*. New York: McKinsey and Co., 1997, 79–93 (Дэвида И. Мин и Марк Кейх. Создание организации, которая учится: интервью с Питером Сенге.) и "The CEO as Organization Designer: An Interview with Professor Jay W. Forrester", *McKinsey Quarterly*, № 2, 1992, 3–30 (Роль руководителя в создании (структуры) организации: интервью с профессором Джем Форрестером).
2. Мысль о том, что компании надо организовывать так, чтобы в них могли одновременно справляться как с революционными переменами, так и

с переменами все возрастающего характера, стала темой подробного обсуждения в работе Michael Tushman, Charles O'Reilly III, "The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Review* 38, № 4, Summer 1996, 1–23 (Майкл Ташмен и Чарльз О'Рейли III. Организация и ее (равноиспользуемые) умения: управление эволюционными и революционными изменениями).

3. Первоначально этот эксперимент был проведен профессорами Дэвидом Аакером (David Aaker) и Кевином Лэйном Келлером (Kevin Lane Keller), которые описали его результаты в статье "Consumer Evaluations of Brand Extension", *Journal of Marketing* 54, January 1990, 27–41 (Потребительские оценки расширения бренда). Представленные в книге результаты основаны на серии экспериментов, проведенных мной со 120 руководителями, принявшими участие в Программе ускоренного развития в Лондонской бизнес-школе в 1993–1996 гг.

4. Этот вывод также был сделан Майклом Портером в статье "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November–December 1996, 61–78 (Что такое стратегия?).

5. Это особенно касается тех случаев, когда нам надо спешить: люди, когда на них что-то давит, забывают, что они являются частью чего-то большего. Находясь под давлением, мы концентрируемся на том, чтобы исправить ситуацию в своей собственной части системы. И, как я буду утверждать далее, такой подход не срабатывает из-за взаимозависимых отношений внутри системы.

6. Дополнительные наработки и исследования на тему того, как использовать системное мышление в деятельности компаний, можно встретить у John Morescroft, "The Feedback View of Business Policy and Strategy", *System Dynamics Review* 36, № 1, Summer 1985, 4–19 (Джон Моркрофт. «Взгляд на обратную связь деловой политики и стратегии»); в книге под ред. Джона Моркрофта и Джопа Стермана *Modeling for Learning Organizations* (Моделирование для организаций, которые учатся. Portland, Ore.: Productivity Press, 1994); и у Питера Сенге в *The Fifth Discipline* (Пятая дисциплина).

7. См. An Interview with Peter Senge (Мин и Кеуха. Интервью с Питером Сенге).

8. Как указано, литературы, посвященной этой теме, много. Для начала внимание читателей можно обратить на работы Роберта Бургельмана и Леонарда Р. Сэйлза (Leonard R. Sayles) «Внутри корпоративного повшества: стратегия, структура и управленческие способности» (*Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*. New York: Free Press, 1986, New York: Free Press, 1986); Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster, 1984 (Розабет Мосс Кантер. Мастера перемен: новаторство и предприимчивость в американских корпорациях); "Readings in the Management of Innovation" («Лекции по управлению инновациями» под редакцией Майкла Ташмена и Уильяма Мура (William Moore), 2-е изд. (New York: HarperBusiness, 1988); Danny Miller "The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall", *Business Horizons* 35, № 1, 1992, 24–35 (Дэнни Миллер, «Парадокс Икара: как выдающиеся компании выбирают направление, ведущее их к собственной гибели»); и Sumantra Ghoshal, Christopher Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes", *Harvard Business Review*, January–February 1995, 86–96 (Сумантра Гошал

и Кристофер Бартлетт. Изменение роли высшего руководства: переход к процессам независимо от структуры).

9. Похожие идеи можно встретить у Charles Handy, "The Empty Raincoat", London: Basic Books, 1994 (Чарльз Хэнди. «Пустой плащ»); К. Маркидеса в "Business Is Good? Time for Change!" («Хорошо ли идет бизнес? Настало время перемен!») (Лондонская бизнес-школа), *Alumni News*, лето 1994, 15; и у Бургельмана и Гроува в книге «Стратегический диссонанс».

10. Tim Smart, "Jack Welch's Encore", *Business Week*, October 28, 1996, 154–160 (Тим Сمارт. «Выход Джека Уэлча на "бис"»).

11. Linda Grant, "Outmarketing P&G", *Fortune*, January 12, 1988, 68–70 (Линда Грант. «Опередить на рынке Procter & Gamble»).

12. Важности контроля за стратегическим здоровьем организации для предугадывания (а не просто реагирования) наступления перемен, также придается особое значение в работах Charles BadenFuller, John M. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*. Boston: Harvard Business School Press, 1994 (Чарльз БаденФуллер и Джон М. Стопфорд. «Омоложивание зрелого бизнеса: конкурентный вызов»); М. Ташмена, В. Ньюмена (W. Newman) и Е. Романелли (E. Romanelli) "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review* 26, № 1, Осень 1986, 29–44 («Сближение и потрясение: управление нестабильным темпом организационного развития»); и К. Маркидеса "Financial Times", *Handbook of Management* («Стратегический менеджмент: общий обзор», *Financial Times*, 126–135, под ред. Стюарта Крайнера (Stuart Cramer) (London: Financial Times Pitman Publishing, 1995).

13. С более подробным обсуждением этих вопросов можно ознакомиться в книге Robert S. Kaplan, David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston: Harvard Business School Press, 1996 (Роберт Каплан и Дэвид П. Нортон. Пропорциональный подсчет: преобразование стратегии в действие).

14. Обратитесь, например, к работам Гари Хамела и Си. К. Прахалада «Стратегическое намерение», *Harvard Business Review*, май–июнь 1989, 63–76, и Джеймса Коллинза и Джерри Порраса. «Построенные навечно». СПб., 2003.

15. Richard Nelson, "Capitalism as an Engine of Progress", *Research Policy* 19, 1990, 193–214 (Ричард Нелсон. «Капитализм как двигатель прогресса»).

16. Eric D. Beinhocker, "Strategy at the Edge of Chaos", *McKinsey Quarterly*, № 1, 1997, 34 (Эрик Д. Бейнхокер. «Стратегия на грани хаоса»).

17. Для вспомогательного обсуждения обратитесь к уже упомянутым книгам Ташмена и О'Рейли III "The Ambidextrous Organization" («Организация и ее (равноиспользуемые) умения»); Бургельмана и Гроува "Strategic Dissonance" («Стратегический диссонанс»), *California Management Review* 38, № 2, зима 1996, 8–28; и Бартлетта и Гошал "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes" («Изменение роли высшего руководства»).

Глава 5. Определите и обеспечьте стратегические средства и возможности

1. Данная точка зрения стала темой подробного обсуждения в статье Paul Verdin and Peter Williamson, "Successful Strategy: Stargazing or Self-Examination?"

European Management Journal 12, № 1, March 1994, 10–19 (Пол Вердэн и Питер Уильямсон. «Успешная стратегия: созерцание звезд или самоанализ?»).

2. Обратитесь, например, к работе Jay B. Barney, “Looking Inside for Competitive Advantage”, *Academy of Management Executive* 9, № 4, 1995, 49–61 (Джей Б. Барни. «В целях конкурентного преимущества загляните вовнутрь»).

3. Ibid, 53.

4. Ibid, 56.

5. Подробное обсуждение того, как создать обучающую(ся) организацию, можно встретить у Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995 (Икуджиро Нонака и Хиротака Такеучи. «Компании, обретающей знание: как японские компании создают динамику инноваций»). Также см. работы Икуджиро Нонаки, “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, November–December 1991, 96–104 («Компания, создающая знание»), и David A. Garvin, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, July–August 1993, 78–91 (Дэвид А. Гарвин. «Создание обучающей(ся) организации»).

6. Кристофер А. Бартлетт. “McKinsey&Company: Managing Knowledge and Learning”, Case 396 – 397, Boston: Harvard Business School, 1996 (McKinsey&Company: управление знанием и обучением, дело 396–397).

7. Авторство концепции стратегической лестницы можно приписать Майклу Хэю и Питеру Уильямсону, см. “Strategic Staircases: Planning the Capabilities Required for Success”, *Long Range Planning* 24, № 4, August 1991, 36–43 («Стратегические лестницы: планирование способностей, необходимых для успеха»).

8. George Gendron, “The Art of Loving”, *Inc.*, May 1989 (Джордж Джендрон. «Искусство любить»).

9. Hay and Williamson, “Strategic Staircase”. (Хэй и Уильямсон. «Стратегическая лестница»).

Глава 6. Создайте правильную организационную среду

1. Идея о том, что поведение внутри какой-то системы создается за счет «структуры», лежащей в ее основе, являлась предметом обсуждения множества работ, посвященных системной динамике. См., например, книгу Дж. Форрестера *Principles of Systems*. Portland: Ore.: Productivity Press, 1968 («Принципы систем». 2-е изд.), и материалы A. Van Ackere, E. Larsen, “Systems Thinking and Business Process Redesign”. *European Management Journal*. 11, № 4, 1993, 412–423 (А. Ван Аккере, Э. Ларсен и Дж. Моркрофт «Системное мышление и перемоделирование делового процесса»). Более практичный подход представлен в статье “Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Reengineering”, *Sloan Management Review* 37, № 1, Fall 1995, 11–23К (Бартлетт и Гошал. «Перестраивая поведенческую среду: превратите реинжиниринг процессов в реинжиниринг людей»).

2. Подробное обсуждение того, как основообразующая среда определяет тип поведения и как сформировать среду для обновления стратегии, можно найти в книге Роберта Саймонса *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995 («Рычаги

STRATEGY

"All the Right Moves is must-reading for all executives who are responsible for the strategic direction of their companies. Markides has done a terrific job of presenting a dynamic view of strategy—a view that emphasizes questioning the established rules of the game and that puts innovation and creativity back at the heart of strategy."

— Gary Hamel, Founder and Chairman, Strategos, and Co-author of *Competing for the Future*

"An insightful and tough treatment of the rigors of real strategy. Markides makes the case that strategy is about constant redefinition into fresh positions."

— Kathleen Eisenhardt, Professor of Strategy and Organization, Stanford University, and Co-author of *Competing on the Edge*

"Ideas are most valuable when they are simple. In *All the Right Moves*, Markides presents a refreshingly simple way to think about strategy and shows how it can be used effectively in practice."

— Sumantra Ghoshal, Robert P. Bauman Professor of Strategic Leadership, London Business School

"Markides provides a superb road map for competing in the twenty-first century. In concise and straightforward language, he builds on existing theory and offers a fresh view of the nature of strategic choices. In practical terms, he explains how established firms can discover viable new businesses. An important contribution to strategic thinking."

— Peter Jenkins, Partner and Member of the Board, Booz • Allen & Hamilton

"All the Right Moves has all the right stuff: depth, great theory, useful examples, and a clarity that brings new insight to the world of business strategy."

— Richard D'Aveni, CEO and Founder, Empire Builders Unlimited, LLC, and Professor of Strategic Management, Amos Tuck School of Business

"Perhaps there was a time when companies could adopt a single strategy, prove its worth, and follow it for many years. But now, even the largest and most successful corporations must constantly reinvent themselves. And the larger and more successful they are, the greater the practical and cultural challenges involved. *All the Right Moves* will provide invaluable insight to executives committed to change."

— Jonathan Andrew, Group Head of Strategy, Standard Chartered Bank, England

Harvard Business School Press
Boston, MA 02163
www.hbsp.harvard.edu

