**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Вып. 8**

Оглавление

[Зачем вашему бизнесу умные аутсайдеры 2](#_Toc83798894)

[Шесть принципов стратегической гибкости 7](#_Toc83798895)

[А ваша компания готова к будущему? 14](#_Toc83798896)

[Три правила руководства Уоррена Баффетта 19](#_Toc83798897)

[Из-за чего проваливается множество стратегий 23](#_Toc83798898)

[Почему современные теории менеджмента уже не работают 36](#_Toc83798899)

[Табачный гигант PMI готовится к будущему без сигарет 40](#_Toc83798900)

[Что покажет будущее 44](#_Toc83798901)

[Управление реализацией стратегических изменений 57](#_Toc83798902)

[Особенности стратегического менеджмента. Пирамида стратегического планирования 62](#_Toc83798903)

[Общая модель стратегического управления. Виды управления компанией 68](#_Toc83798904)

[Стратегическое управление. Инструменты и фазы стратегического управления 77](#_Toc83798905)

[Цели и основные этапы портфельного анализа 84](#_Toc83798906)

[Доверяйте процессу стратегического планирования 90](#_Toc83798907)

[О роли веб-сайтов в реализации стратегии компании 92](#_Toc83798908)

[BHP Billiton сосредоточится на стратегии и развитии 93](#_Toc83798909)

[Rockwood объявила об улучшении стратегического планирования 95](#_Toc83798910)

[Стратегическое управление. Основные понятия и определения 97](#_Toc83798911)

[Сила экосистемы 102](#_Toc83798912)

[Мороз как стимул для инноваций 107](#_Toc83798913)

[Соединяй, развивай или умри 116](#_Toc83798914)

[Что следует помнить о сверхзадачах 126](#_Toc83798915)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Зачем вашему бизнесу умные аутсайдеры

**28 сентября 2021**|**Чэнвэй Лю**

Неудивительно, что мы с подозрением относимся к новым идеям: многие из них кажутся нереалистичными. Но со временем менеджеры привыкают не принимать в расчет все, что кажется незнакомым. Они пренебрегают идеями, ставящими под сомнение их представления об устройстве мира, делают выводы, исходя из стереотипов, и создают культуру, ограничивающую их выбор.

 Чтобы избежать этих ловушек, нужно мыслить нестандартно и по-своему — быть человеком, который ищет методы ведения бизнеса, на первый взгляд не имеющие смысла, не слишком полагается на небольшую группу единомышленников, умеет пользоваться преимуществами социокультурного многообразия и доволен ролью аутсайдера. Давайте рассмотрим, что для этого нужно.

**Ловушка преобладающей логики: ищите несоответствие**

Все стратегические решения принимаются [на основе моделей мышления](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2440), которые помогают разобраться в [сложной реальности](https://www.researchgate.net/publication/227658558_Strategy_Making_in_Novel_and_Complex_Worlds_The_Power_of_Analogy). Менеджеры применяют эти модели при принятии решений, со временем оттачивая их. Это естественный когнитивный процесс, который в целом выдержал проверку временем.

Этот процесс должен допускать эксцентричные идеи: если все строят собственные модели, кто-то все время будет предлагать новые и улучшенные. Но мы неизбежно ориентируемся на успешные модели или внедряем модели тех, кто обладает большим социальным влиянием. И в конце концов возникает доминирующий нарратив, все меньше подвергающийся изучению.

Именно в тот момент, когда мудрость становится признанной, появляется возможность для умной эксцентричности. Хорошим примером служит Ричард Фэйрбэнк, основатель компании Capital One, изменившей индустрию кредитных карт. Крупные банки вроде Citi, Bank of America и Chase выпускали карты своим существующим клиентам и искали новых через прямую почтовую рекламу. Прибыль устойчиво росла. Кредитоспособность оценивалась на основе соотношения долга и дохода, кредитной истории и оценок, полученных на собеседовании. Заявителям, набравшим больше определенного балла, предлагались кредитные карты на стандартных условиях.

В начале 1980-х, когда Фэйрбэнк учился в Стэнфорде, он посетил презентацию, посвященную кредитным картам. Ему показалось бессмысленным, что у всех в бизнесе, опирающемся на оценку рисков, были одинаковые цены (одинаковая годовая процентная ставка и стоимость обслуживания) на кредитные карты, и он понял, что клиентов с более высоким уровнем риска субсидировали клиенты с более низким. В подобной ситуации применение демографически ориентированного подхода с индивидуальными условиями могло бы принести более высокую прибыль. Опираясь на эту идею, он создал компанию Capital One, которая быстро приобрела крупную клиентскую базу.

**Ловушка элитарности: обратитесь к мудрости толпы**

Многие новаторы считают свой успех [следствием потрясающей идеи](https://www.researchgate.net/publication/321736539_The_Theory-Based_View_Economic_Actors_as_Theorists), а не частью процесса постоянных изменений, в рамках которого [меняется логика отрасли](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00736.x) сообразно изменениям в технологиях и предпочтениях.

Хорошим примером являются фонды венчурного капитала. Их цель ясна: найти сверхприбыльный стартап, который проглядели или не нашли конкуренты. Это как искать иголку в стогу сена: каждый год открываются десятки тысяч стартапов, и почти невозможно определить, кто станет следующей звездой. Очевидно многообещающие компании могут привлекать множество инвесторов, и тогда ожидаемая прибыль венчурного капитала будет снижаться.

Фонды венчурного капитала решают эту проблему, выступая в роли «брокеров знаний», собирая информацию из собственных закрытых социальных и профессиональных групп, которые в противном случае не стали бы ею делиться. Это повышает вероятность успешных инвестиций двумя способами. Во-первых, источником идей, как правило, являются их собственные элитные знакомства, поэтому в среднем их качество выше. Во-вторых, конкуренция сокращается, так как благодаря связям взаимодействие превращается в повторяющуюся игру.

Благодаря преимуществу первопроходца, свойственному этому подходу, опоздавшие в Кремниевую долину были вынуждены стать аутсайдерами индустрии венчурного капитала. Но одна компания, Draper Fisher Jurvetson (DFJ), обнаружила слабое место этой модели: идеи людей, принадлежащих к элитным сообществам, часто оказывались сходными, поскольку состав этих кругов был в значительной мере неизменным и они оказывались в ловушке предыдущего опыта, что снижало их способность оценить новые идеи не так, как они оценивали предыдущие.

DFJ избежала этой ловушки, сосредоточившись на сферах, не интересовавших старых игроков, и применяя более широкий подход к выявлению и оценке проектов. Например, когда в начале 2000-х появились нанотехнологии, DFJ публично пообещала оценить каждое предоставленное ей предложение, что резко контрастировало с традиционным скрытным подходом к перспективной оценке.

Конечно, в DFJ отдавали себе отчет, что такая модель представляла серьезные операционные трудности: обработка большого объема предложений отнимала много времени и денег. Но она также давала DFJ и определенные преимущества. Доступ к множеству проектов создал эффект коллективного разума, благодаря которому DFJ могла видеть, какими разработками в сфере нанотехнологий занимаются независимые исследователи, что повышало ее шансы обнаружить следующий значительный тренд и ведущий стартап в этом тренде.

**Ловушка стереотипов: пользуйтесь социокультурным многообразием и экспериментами**

Недостаточно понять, что не так в преобладающей логике. Также необходимо разработать стратегию, опирающуюся на ваши новые предположения и теории. Для этого необходимы люди, которые могут привнести [новые модели мышления](https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691191539/the-diversity-bonus), и это одна из главных причин, по которым компаниям идет на пользу [политика многообразия](https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/6311/phillips_company_party.pdf).

Ловушка заключается в том, что организации считают, будто могут решить сложные проблемы путем привлечения «лучших людей», выбранных согласно объективным критериям. Это убеждение работает при решении сравнительно ограниченного числа задач, но в других случаях когнитивный ресурс отдельного человека более полезен, когда производит дополнительные идеи или мнения, отличающиеся от мнений других членов команды. Например, при найме сотрудников в Capital One Фэйрбэнк пользуется так называемой «силой объективно невежественного взгляда на мир человека, ничего не знающего о кредитных картах».

Capital One аутсайдеры явно помогли. Команда провела эксперимент: компания одобряла только кандидатов, получивших самые высокие и самые низкие баллы на собеседовании, и отслеживала график их платежей по кредиту. В течение следующих трех лет не было обнаружено статистической разницы между двумя группами, получившими кредитные карты, что подтвердило догадку, что собеседования неинформативны и они не нужны.

Фэйрбэнк и его команда подозревали, что люди, проводившие собеседования, становились жертвами стереотипов: женщинам, цветным и иммигрантам часто отказывали в кредитных картах из-за низких баллов, даже если у них были хорошие финансовые показатели. Все это указывало на новые возможности: охват нетипичных заявителей с хорошим соотношением долга и дохода и хорошей кредитной историей. Новые клиенты не только вполне подходили в качестве заемщиков, но и были привязаны к Capital One, так как не могли получить карты в других банках. И когда крупные банки изменили процедуры одобрения, многие клиенты остались с компанией, которая первой поверила в них.

Если вы хотите воспользоваться преимуществами социокультурного многообразия, то вам следует избегать консенсуса. Например, в DFJ поддерживают инвестицию, если хотя бы один из партнеров считает идею стоящей. Если многие партнеры согласны с потенциалом идеи, то она недостаточно радикальна, и фирма, вероятно, столкнется с конкуренцией со стороны других венчурных компаний, что уменьшит ценность инвестиции для DFJ.

Компания Valve, занимающаяся разработкой игр, придерживается аналогичного подхода. Она нанимает разработчиков с неординарными представлениями о качествах хорошей игры и позволяет им распределять свое время, как они считают нужным. Решения, развивать ли идею, принимаются на основе правила трех: менеджеры предоставляют ресурсы и поддержку проекту, если разработчик может убедить как минимум двух коллег отказаться от собственных проектов и присоединиться к нему. Так компания обеспечивает инвестиции в высококачественные игры, потому что выбирает их, опираясь на мудрость трех разработчиков, которые не так легко соглашаются с мнениями других.

**Культурная ловушка: сохраняйте дистанцию**

Менеджеры часто сталкиваются с сильным социальным давлением и вынуждены подчиняться доминирующей культуре, корни которой уходят в доминирующую модель мышления. Этим объясняется, почему в сформировавшихся отраслях возникают возможности для подрывных изменений и почему их источником редко становятся старые компании. Кажется, что этой ловушки легко избежать, но силу укоренившейся культуры не следует недооценивать.

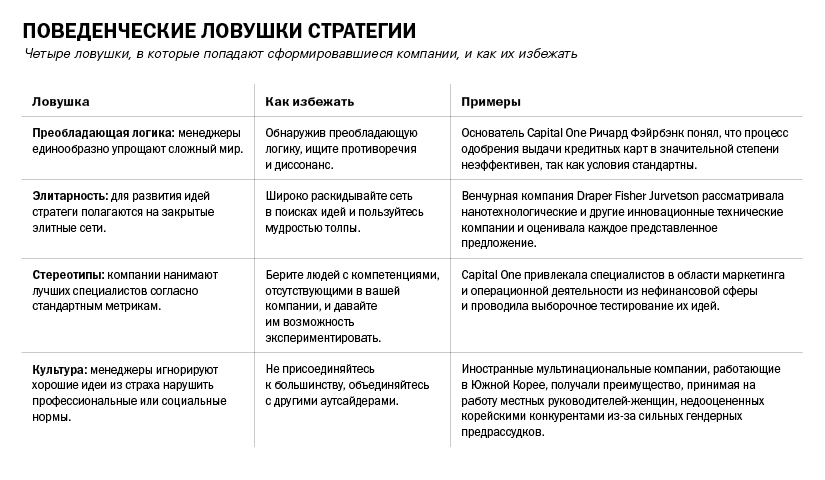
Иллюстрацией может служить [исследование](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.739) шведской индустрии паевых инвестиционных фондов. Поскольку потребители хотят получить высокую прибыль и избежать высоких издержек, можно предположить, что банки и финансовые институты, по крайней мере, предложат своим клиентам возможность инвестировать в индексные фонды. Начальные предложения шведских институтов оказались достаточно популярными, и поскольку препятствий для введения индексных фондов было мало, можно было ожидать, что эти проекты быстро начали имитировать.

Но этого не произошло. Менеджерам шведских фондов «не понравились» индексные фонды: «Компании считали, что вводить индексные фонды стыдно, что это оскорбит их менеджеров активов». Логика институтов усиливалась внутри взаимосвязанной группы: большинство менеджеров шведских фондов прошли обучение и работали в небольшом числе институтов, и нормой считалось, что руководителей учили выбирать акции и обгонять рынок. Эта распространенная точка зрения и риск отклонения от нее (то есть риск оказаться вне своего круга) означал, что прибыльные возможности внедрения индексных фондов игнорировались: люди предпочитали меньше заработать, но не жертвовать своей идентичностью.

В подобных ситуациях быть аутсайдером [выгодно](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0001839218769634). Когда Фэйрбэнк впервые представил свое видение кредитных карт крупным банкам, все они отказали ему, что вынудило его искать помощи у аутсайдеров. В конце концов он заключил сделку с Signet, региональным банком среднего размера, согласно которой ему должны были платить из прибыли, полученной за счет новых держателей кредитных карт. В обмен он получил полный контроль над подразделением кредитных карт.

\*\*\*

Предвзятость создает возможности — и вместе с ними поведенческие и социальные ловушки, мешающиераспознавать стратегии и действовать в соответствии с ними. Это означает, что большинству менеджеров часто не хватает идей, способностей и уверенности в себе, необходимых для изменения status quo, особенно сложившегося в результате их же собственных усилий. Чтобы избежать этих ловушек, нужно мыслить нестандартно: не бояться когнитивного диссонанса, широко раскидывать сеть, пользоваться преимуществами социокультурного многообразия и оставаться аутсайдером.



**Об авторе**

**Чэнвэй Лю (Chengwei Liu)** — профессор Европейской школы менеджмента и технологий в Берлине.

# Шесть принципов стратегической гибкости

**10 сентября 2021**|**Майкл УэйдАмит ДжошиЭлизабет Терачино**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«20-21: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно.*

В начале 2020 года казалось, что Airbnb ждет образцово успешный год: количество бронирований росло, компания планировала расширение, а на весну было назначено IPO. Но затем пришел COVID-19, были отменены брони на сумму [свыше миллиарда долларов](https://www.cnbc.com/2020/05/06/can-airbnb-survive-the-coronavirus-pandemic.html), и компании пришлось отложить планы расширения и урезать штат на четверть. Впрочем к концу года выручка снова выросла, а Airbnb провела [одно из самых успешных IPO](https://www.npr.org/2020/12/10/944931270/airbnb-defying-pandemic-fears-takes-its-company-public-in-ipo)для технических компаний за всю историю.

Компания California Pizza Kitchen (CPK) знаменита своими инновационными продуктами. Это одна из первых сетей пиццерий, которая предложила пиццу на безглютеновом тесте, полуфабрикаты пицц, которые можно испечь дома, и конкурсы для поваров в стиле реалити-шоу. Во время COVID-19 она быстро переключилась на самовывоз и стала развивать онлайн-направление. Однако, несмотря на свою репутацию инновационной и передовой компании, в июле 2020 года CPK подала заявку на защиту от кредиторов по банкротству.

Почему же первые добились успеха, а вторые разорились?

Дело в том, что Airbnb, как и другие компании, успешно справившиеся с кризисом, смогли вовремя отклониться от своих стратегических планов и адаптироваться к изменениям среды. Наше исследование выявило три разных направления борьбы с кризисом. Во-первых, эти компании были достаточно гибкими, чтобы избежать самого худшего. Во-вторых, если избежать кризиса все же не удавалось, им хватало устойчивости, чтобы выдержатьудар. И в-третьих, им удавалось ускоряться быстрее и эффективнее, чем конкурентам. Мы называем эти три направления тремя опорами стратегической гибкости.

Как только стало очевидно, что из-за COVID-19 путешествия будут ограничены, в Airbnb приняли меры, чтобы избежать худшего сценария для своего бизнеса. Компания ввела строгие правила дезинфекции квартир и обязательную свободную ночь между двумя бронированиями, чтобы у хозяина было время на уборку. Кроме того, Airbnb упростила правила отмены бронирований и приняла меры, чтобы компенсировать хозяевам упущенную прибыль. Конечно, полностью избежать последствий пандемии было невозможно, поэтому компания постаралась привлечь инвестиции, чтобы выдержать удар и пережить уменьшение числа бронирований и массовые отмены. Но уже до того, как работа стабилизировалась, компания постаралась ускорить развитие в сферах, которые не так пострадали от пандемии, — например, в сфере внутреннего туризма и загородного отдыха. Airbnb также начала рекламировать долгие «карантинные» бронирования в одном месте и указывать в своих предложениях такие подробности, как скорость интернета.

California Pizza Kitchen, напротив, не удалось достаточно быстро после введения самоизоляции переключиться с основного ресторанного бизнеса на доставку и избежать прямого падения прибыли. Более того, после многих лет неудачного управления компания страдала от высокой долговой нагрузки, что не позволило ей привлечь дополнительный капитал и покрыть расходы. Пиццерии или закрывались, или работали на низкой мощности, и денег становилось все меньше. CPK подала заявку на защиту от кредиторов. После реструктуризации, в ноябре 2020 года, компания возобновила свою деятельность. Теперь она принадлежит в основном бывшим кредиторам, обменявшим свои займы на долю в капитале. Сейчас CPK пытается компенсировать потерянное время: концентрируется на «здоровом калифорнийском питании» — например, растительных белках, расширяет свою глобальную франшизу и вкладывается в маркетинг и цифровые каналы.

**Как достичь стратегической гибкости: шесть принципов**

Стратегическая гибкость — это способность становиться эффективнее во время острого кризиса, не просто выживать, а добиваться успеха. Наш многолетний исследовательский проект, основанный на изучении качественных и количественных данных о нескольких сотнях организаций, показывает, что стратегическая гибкость строится на шести основных принципах. Это не определения, не законы, не правила и не инструменты, а [общие рекомендации](https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a11372), которые призваны помочь организациям проактивно использовать нестабильность себе на пользу.

**Избегать ударов: скорость и гибкость**

Чтобы избегать ударов, нужно вовремя обнаруживать угрозы, правильно себя позиционировать и быстро двигаться, чтобы успевать уклониться.

**Принцип 1: Скорость важнее перфекционизма**

Во время кризиса возможности возникают и исчезают часто, поэтому нужно быть готовым действовать быстро — пусть и в ущерб качеству и предсказуемости.

Китайский Новый год празднуют несколько дней, и в это время китайцы обычно ходят всей семьей в кино. Но в январе 2020 года из-за распространения COVID-19 большинство кинотеатров опустели, а многие и вовсе закрылись. Компания Huanxi Media Group, снявшая новогодний фильм «Затерянные в России», рисковала потерять миллионы.

Большинство других киностудий решили отложить свои релизы. Но Huanxi обратилась к Bytedance — китайским владельцам популярнейшего приложения TikTok. Bytedance были не самыми очевидными дистрибуторами: их приложения вообще-то предназначены не для фильмов, а для короткого пользовательского контента. Например, в TikTok максимальная длина видео ограничена 15 секундами, а фильм «Затерянные в России» шел больше двух часов.

Но всего за два дня он собрал 600 млн просмотров на платформах Bytedance. Это не только принесло фильму огромную популярность, но и очень порадовало китайцев, недовольных, что им приходится сидеть дома. Другие студии решили переждать пандемию — и упустили крупную и ограниченную по времени возможность отвоевать долю рынка.

**Принцип 2: Гибкость важнее планирования**

В бизнес-школах стратегическое планирование зачастую объясняют как последовательность решений о том, где действовать и как добиваться успеха. Эти решения, как правило, встраиваются в стратегические планы, которые разрабатываются и одобряются за несколько месяцев, а затем выполняются в течение трех-пяти лет. Потом этот цикл повторяется заново. Но во время кризиса стратегический план может превратиться в якорь, удерживающий организацию на старой, уже бесполезной траектории.

Столкнувшись с падением прибыли во время пандемии, в авиакомпании Qantas отказались от своего пятилетнего стратегического плана и вспомнили старую идею из 1980-х: «полеты в никуда», то есть экскурсионные рейсы с пролетом над главными австралийскими туристическими достопримечательностями — например, Большим Барьерным рифом или скалой Улуру. Все билеты на «полеты в никуда» разошлись за 10 минут (это рекорд для всех промоакций в истории Qantas). Но авиакомпания действовала не только быстро, но и гибко. Она поняла, что люди хотят путешествовать, даже если они не могут покинуть страну, и сразу предложила им соответствующие услуги, а затем закрепила этот первый успех, предложив экскурсионные полеты над Антарктидой.

**Держать удар: расширение полномочий и диверсификация**

Иногда полностью избежать удара невозможно — как в случае с пандемией COVID-19. Тогда нужно постараться минимизировать ущерб. Менеджеры часто неправильно понимают этот принцип. Они считают многие важные показатели устойчивости — масштаб, неэффективность, централизацию — помехами для эффективной конкуренции в условиях волатильности. Но при правильной настройке все это лишь увеличит гибкость организаций и поможет им держать удар — без ущерба для результатов работы.

**Принцип 3: Диверсификация и «эффективный запас» важнее оптимизации**

Многим организациям во время пандемии пришлось тяжело, и многие из них разорились — причем не потому, что им не хватило гибкости или инноваций, а потому, что они не смогли выдержать один-единственный, но очень сильный удар. Причиной этой проблемы зачастую был либо недостаток диверсификации, либо излишняя концентрация на эффективности и оптимизации.

Принципы диверсификации и создания запасов в последнее время не слишком популярны. Цена акций диверсифицированных организаций падает из-за «дисконта на конгломераты»; рынки и инвесторы-активисты быстро наказывают фирмы за любые излишки и запасы. Но диверсификация — это мощная защита от шоковых ударов: если фирма пострадает в одной сфере, она сможет выиграть в какой-то другой. Например, у P&G во время пандемии упали продажи брендов ухода за собой, но корпорации удалось компенсировать эту потерю за счет роста продаж средств для очистки и дезинфекции. А такие фирмы, как Gold’s Gym, Avianca Airlines и Brooks Brothers, были недостаточно диверсифированы — и в результате обанкротились.

Swiggy, один из индийских стартапов по доставке еды, построил платформу, включавшую более 160 тыс. ресторанов в 500 городах. Во время локдауна активность этих ресторанов (в том числе на доставку) упала более чем вдвое. В Swiggy поняли, что излишняя зависимость от традиционных ресторанов с фиксированной локацией и залом для посадки гостей — это большой риск, и добавили на свою платформу продавцов уличной еды — в общей сложности больше 36 тыс. Работать с ними было не так прибыльно, но они обеспечили компании запас прочности во время кризиса. Кроме того, это сотрудничество принесло пользу обществу. Вследствие этого компании удалось восстановиться, и ее объемы доставки сейчас составляют около 90% от цифр до пандемии.

**Принцип 4: Расширение прав важнее иерархии**

Системы наиболее уязвимы в своих самых слабых местах — например, иерархическая система особенно уязвима сверху.

И напротив, если права сотрудников команды достаточно широки, то эта команда устойчива. Она децентрализована, и единичный удар или кризис не сможет ее разрушить. Главное — поддерживать открытые и регулярные потоки информации, чтобы все команды работали с одними и теми же данными.

Например, в Zoetis, ведущей мировой ветеринарной компании, переняли этот подход во время пандемии. Пандемия началась именно тогда, когда организация собиралась выпустить крупнейшую в своей истории новинку — лекарство для собак. Из-за ряда проблем — нарушения цепи поставок, задержек маркетинговых кампаний и сокращения часов работы в центрах тестирования и лабораториях — планы оказались под угрозой. В ответ CEO компании решил предоставить автономию местным руководителям на 45 рынках по всему миру, чтобы те выпустили продукт самым подходящим для местных условий образом. Например, в разных странах сильно отличались ограничения социального дистанцирования и требования к защитной одежде. Расширение прав коснулось также сотрудников, менеджеров и команд в поле: им сказали «действовать так, как будто это ваша компания». Чтобы дать им еще больше возможностей, компания взяла курс на принятие решений на основе данных: все сотрудники организации получили доступ к таблицам с актуальными и обновляющимися по несколько раз в день данными о пандемии.

**Ускорение для уклонения от ударов: Обучение и модульная структура**

Чтобы восстановиться после удара, нужна операционная работа (способность перенаправить и перераспределить ресурсы) и правильная культура (толерантность к ошибкам и среда, в которой поощряются готовность к риску и готовность учиться). От того, удастся ли компании применить принципы ускорения, зависит ее эффективность в условиях высокой неопределенности.

**Принцип 5: Учиться важнее, чем искать виноватых**

Установлено, что компании с культурой, где вознаграждают принятие рисков и терпимее относятся к ошибкам, движутся быстрее, чем те, где к ошибкам относятся негативно. Если людей критикуют за провалы, то они будут избегать рисков. А во время кризиса это может быть смертельно опасно.

Evalueserve — средних размеров фирма ИТ-услуг, действующая по всему миру и расположенная в Индии. Когда Индия ввела строгий локдаун, объявив об этом всего за шесть часов, у компании не было выбора — ей пришлось переводить все 3 тыс. своих сотрудников на удаленную работу. Это была большая угроза для состояния и настроения сотрудников: домашние условия зачастую бывают напряженными и плохо пригодными для работы. Поэтому компания внедрила ряд реформ и постаралась создать культуру «без обвинений». Например, для поддержания мотивации сотрудников ввели практику «звонков без повода», объяснили нам в интервью председатель компании Тимо Вяттё и сооснователь Марк Фолленвайдер. Кроме того, было решено изменить структуру мотивации, чтобы вознаграждать сотрудников за обучение и адаптивность. В результате Evalueserve почти не потеряли за пандемию ни сотрудников, ни клиентов.

**Принцип 6: Модульная структура и мобильность важнее четкого закрепления ресурсов**

Сложно предсказать, как события будут развиваться во время кризиса, поэтому сложно эффективно спланировать распределение ресурсов. Таким образом, необходимо планировать ресурсы по модульной и/или мобильной схеме, чтобы их можно было по необходимости перестраивать или перемещать.

Хороший пример такой модульности — приложение Paranoid Fan по доставке еды болельщикам NFL прямо на их места на стадионе. Во время пандемии спортивных мероприятий не было, и приложение осталось без пользователей. Однако основатель проекта Агустин Гонсалес увидел длинные очереди возле продовольственных банков Нью-Йорка и понял, что можно немного изменить приложение, систему построения карт и доставки. Компания выпустила новое приложение под названием Nepjun, которое позволило продовольственным банкам устанавливать меню и создавать протоколы доставки, а обычным пользователям — искать действующие продовольственные банки в своем районе.

**Как внедрить стратегическую гибкость на практике**

2020 год стал годом больших изменений в сегменте медиа и развлечений. Стриминговые компании, такие как Netflix и Amazon Prime Video, показали мощный рост, в то время как организации, занимавшиеся живыми мероприятиями или кинопрокатом, пострадали от серьезного падения выручки. The Walt Disney Company оказалась между этими двумя категориями. На начало 2020 года медиа и телевещание приносили ей примерно треть прибыли, 17% приходилось на бренды, работающие напрямую с потребителем, а остальные 50% — на киностудии, тематические парки и продажи продуктов. Рост прибыли вещателей не смог компенсировать огромные убытки от закрытия кинотеатров, тематических парков и физических магазинов. В начале 2020 года акции Disney стоили $146, но уже к 20 марта, когда стал очевиден масштаб пандемии, цена упала до $86. Компании удалось как можно дольше избегать худших последствий пандемии, не закрывая свои парки развлечений, она лишь ограничила количество людей и ввела строгие протоколы безопасности для всех аттракционов, сотрудников и гостей. Она сэкономила деньги, отправив в неоплачиваемый отпуск сотрудников всех своих магазинов, парков и круизных лайнеров, а также, где это было возможно, сотрудничала с местными властями, чтобы компенсировать свои расходы. Хороший бухгалтерский баланс позволил ей выдержать падение выручки.

В то же время компания перенаправила свои ресурсы и сотрудников на стриминговый сервис Disney+, запущенный в ноябре 2019 года. Она постаралась ускорить расширение ассортимента и добавляла новый контент в течение всего года. Например, новый live-action-ремейк «Мулан» был предоставлен на Disney+ как отдельный платный фильм. К концу года компания привлекла к своему сервису Disney+ уже более 90 млн платных подписчиков — значительно больше, чем у конкурентов HBO Max и Peacock, и намного больше, чем планировалось привлечь к 2024 году. Когда условия улучшились, в Disney сразу этим воспользовались: в мае открылся парк развлечений в Шанхае, а в июле — в Токио. Но при этом компания продолжала активно инвестировать в Disney+ — всего через год после запуска он стал [одним из крупнейших](https://www.businesswire.com/news/home/20201112006058/en/The-Walt-Disney-Company-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-Earnings-for-Fiscal-2020) в мире сервисов стриминга по подписке. В Disney менеджерам на местах дали возможность принимать решения, ведь ситуация в разных регионах быстро менялась, людей и ресурсы мобилизовали, чтобы сконцентрироваться на растущих сферах. Пример Disney показывает, что даже крупные компании, попав в пекло такого кризиса, как пандемия COVID-19, могут отреагировать на него эффективно, если используют три опоры стратегической гибкости.

Пандемия COVID-19 рано или поздно закончится, но нет сомнений, что организации в будущем столкнутся с другими непростыми ситуациями. В таких условиях умение избежать самого худшего, способность держать удар и ускоряться могут сыграть ключевую роль в выживании бизнеса.

**Об авторах**

**Майкл Уэйд (Michael Wade)** — профессор IMD, специалист по стратегии и инновациям, заведующий кафедрой цифровой трансформации бизнеса.

**Амит Джоши (Amit Joshi)** — профессор IMD, преподаватель программ по ИИ, аналитике и маркетинговой стратегии.

**Элизабет Терачино (Elizabeth A. Teracino)** — научный сотрудник в Глобальном центре по трансформации цифрового бизнеса IMD.

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«20-21: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/854663)*, вы можете читать бесплатно.*

# А ваша компания готова к будущему?

**30 августа 2021**|**Мария Григорьева**

Темпы глобальных изменений в эпоху пандемии заставили аналитиков проявить интерес к тому, как к новым ритмам перемен адаптируется бизнес. В результате исследования, проведенного Accenture совместно с Oxford Economics среди 1100 топ-менеджеров по всему миру в 13 отраслях и 11 странах, мы зафиксировали появление на рынке компаний нового типа — Future Ready. В этой статье я расскажу о том, что отличает эти компании от других.

Каждого участника исследования спрашивали об основных характеристиках работы его компании, а также о прошлом, текущем и ожидаемом уровне операционной зрелости. Финансовые данные с 2017 по 2019 год по каждой публичной компании были сопоставлены с данными S&P Capital IQ, включая EBITDA, рост доходов и общую доходность акционеров. Результаты показали четкое расслоение между компаниями по признаку зрелости операционной модели, развиваемой на основе цифровых технологий. Далее эти находки легли в основу [исследования](https://www.accenture.com/dk-en/insights/operations/future-ready-operations) «Fast Track to Future-Ready Performance», которое и выявило тип Future Ready организаций, радикально отличающихся по ряду характеристик и практик от конкурентов.

Это исследование включало разработку эконометрических моделей взаимосвязи между организационными различиями в различных типах операционной зрелости и финансовыми показателями. Например, выяснилось, что компании, поднявшиеся всего на одну ступеньку выше по лестнице операционной зрелости, демонстрируют в среднем более высокую доходность. К примеру, инвестиции в передовые методы ИИ и автоматизации были наиболее тесно связаны с улучшением показателей.

**Расстановка сил**

В рамках исследования Accenture выделила четыре вида современных организаций в зависимости от способности извлекать пользу от цифровизации и готовности к быстрой адаптации к изменениям.

**1. «Стабильные» организации**

Их фокус в направлении автоматизации с помощью технологий сосредоточен на совершенствовании основных бизнес-процессов, усилении контроля качества и соответствии регуляторным требованиям. Эти компании еще не перешли к практическому применению стратегического видения из получаемых данных.

**2. «Эффективные» компании**

Данные компании используют цифровые решения, внедряют роботизированные средства и другие технологии для автоматизации процессов. Однако пока не научились комбинировать технологии для формирования стратегическиновых и перспективных бизнес-идей. Не обладают они и необходимыми навыками оперативного формирования продуктовых команд, способных быстро изучить и применять новые технологии.

**3. «Прогнозирующие» организации**

Такие компании научились максимально использовать получаемую информацию, и на основе анализа аналитики (из источников как внутри компании, так и партнеров) не только контролировать и управлять, но и делать оценку прогнозов для повышения качества принимаемых решений.

**4. Компании Future Ready**

Это организации, чьи цифровые компетенции позволяют обеспечивать новый уровень бизнес-результатов с помощью технологий, включая повышение эффективности и прибыльности. Они гибкие, способны быстрее конкурентов выводить новые продукты и услуги на новые рынки, умеют адаптироваться к переменам и оперативно внедрять инновации.

Объединяя и координируя множество потоков данных, используя возможности продвинутой аналитики средства ИИ, Future Ready считаются более устойчивыми в условиях высокой неопределенности, что обеспечивает повышенную вовлеченность персонала в работу компании.

Достижение уровня Future Ready не конечная цель. Это часть пути к операционной зрелости, подразумевающей обеспечение непрерывных возможностей повышения производительности путем использования и адаптации инноваций.

**Признаки готовности к будущему**

По данным исследования, в условиях сохраняющейся экономической неопределенности к Future Ready компаниям можно отнести около 7% фирм от общего числа компаний-респондентов.

Их инновационная деятельность сосредоточена в следующих областях: использование облачной инфраструктуры, ИИ, применение умных данных, проведение масштабируемой автоматизация, создание гибких рабочих процессов.

Можно провести определенную градацию Future Ready компаний по отраслям. Так, в сфере страхования (10% от компаний-респондентов по отрасли) и информационных технологий (9%) доля Future Ready компаний выше, чем в других отраслях. Однако на волне пандемии digital-адаптация ускоряется. По прогнозам аналитиков, к 2023 году уровень таких компаний вырастет в промышленности до 48%, страховании — до 42%, в банкинге — до 37%.

**Преимущества Future Ready**

Что касается достижимых бизнес-показателей на Future Ready уровне, то при переходе от статуса «предиктивной» организации средний прирост прибыльности и эффективности составляет 5,8 и 18,8% соответственно.

Future Ready компании за последние три года заметно увеличили скорость вывода новых продуктов и услуг на рынок, повысили вовлеченность сотрудников, качество обслуживания клиентов и т. д.

Эти предприятия также чаще сообщали об улучшении профессионализма кадрового состава и успешных программах переквалификации персонала, лучших показателях удержания сотрудников в компании, а также о новых партнерствах в экосистемах.

В среднем Future Ready компании демонстрируют рост корпоративной прибыльности в 2,8 раза и повышение эффективности в 1,7 раза по сравнению с организациями на других уровнях зрелости.

И пока что это динамика лучше всего видна на примере крупного бизнеса (но мы прогнозируем, что малые и средние предприятия скоро их догонят): 73% крупнейших организаций этого уровня зрелости (с доходом более $20 млрд) сообщили, что за последние три года эффективность их бизнеса «улучшилась или значительно улучшилась» по сравнению с 62% фирм с доходом в диапазоне от $2 до $20 млрд. Эти предприятия также чаще сообщали об улучшении кадрового состава и переквалификации, вовлечении и удержании сотрудников, а также о партнерстве с экосистемами.

**Как стать компанией, готовой к будущему?**

Путь к Future Ready — это не всегда линейный процесс. Даже организации уровня «стабильный» могут серьезно продвинуться в цифровом развитии за короткий срок, «перескочив» через одну или несколько ступеней цифровой зрелости. Каждая организация может проложить индивидуальный маршрут, создав уникальный подход к адаптации технологий, управлению талантами, работе с данными и бизнес-процессами. Для этого нужно выполнить ряд рекомендаций.

**Знайте свою конечную цель**

Многие организации склонны подходить к процессу совершенствования постепенно. Между тем, здесь следует мыслить широко, отбрасывая мысли о любых барьерах и ограничениях, которые есть на текущий момент, и начинать целеполагание именно с определения финального состояния.

Представьте себе, как для вашей организации выглядит состояние готовности для выполнения операций в будущем. Например, какие изменения текущей операционной деятельности при переходе к целевой потребуют обновления или внедрение новых технологий? Установите эту точку в качестве желаемой цели.

Затем продумайте шаги, которые потребуются, чтобы ликвидировать разрыв между текущим состоянием и целевыми ожидаемыми показателями. Как показывает наше исследование, многие этого не делают.

**Четко представляйте основные шаги трансформации**

Между разными уровнями цифровой зрелости компании существует множество этапов преобразований, некоторые из них нельзя пропускать. При этом важно сохранять гибкость и быть готовым к переменам, способным адаптировать последовательность выполнения этапов выполнению программы трансформации.

**Три наиболее важных из них:**

**1. Масштабирование решений по автоматизации процессов и задач с активным использованием ИИ**: среди Future Ready компаний 38,4% масштабируют ИИ-решения для бизнеса, а 63% планируют такие проекты в следующие три года. Для сравнения: только 1% организаций уровня «эффективные» в настоящее время масштабируют ИИ.

**2. Дополнение компетенций сотрудников возможностями цифровых технологий**. Развивая тандем «Человек+Машина», организации смогут распределять рабочие задачи для достижения нового уровня эффективности. Тогда люди освободят время для более важных задач, требующих критического мышления или творческого подхода. Так, в практике одной компании перевод работы финансовой службы на интеллектуальную операционную модель помог сократить время на выполнение транзакционных задач на 72%. Это позволило за два года сэкономить $77 млн.

**3. Обязательное использование анализа данных для принятия бизнес-решений**: с ростом сложности бизнеса растет и потребность в комплексных, качественных разнообразных данных, постоянное обновление которых позволит организовать непрерывный цикл обратной связи по критическим процессам и задачам. Крупный американский ритейлер за счет оптимизации работы с данными повысил эффективность промоакций на 33%, при этом точность прогнозирования выросла на 15%.

**Учитесь «перескакивать» через несколько уровней цифровой зрелости**

Статус Future Ready определяет возможность компании гибко использовать достигнутые конкурентные преимущества, однако эффективности и прибыльности в краткосрочной перспективе недостаточно. Реальная готовность к будущему требует наличие гибкой операционной модели: сочетание многофункциональных команд и технологий, умеющих работать в экосистеме партнеров.

Цель — достижение недостижимого, получение исключительных бизнес-результатов в том объеме, в котором необходимо, за те сроки, которые требуются бизнесу, в том месте, где есть потребность в развитии и изменении.

Экосистемные партнерства обеспечивают доступ к обеспечению дополнительными ресурсами, их профессиональными навыками и знаниям, технологиями, подходами и наработками, а также получение потока разнообразных данных. В комплексе это способствует возможностям непрерывного развития и мотивирует на преодоление препятствий при использовании новых подходов и инновационных решений. Модели партнерства, основанные на общем видении и взаимовыгодных условиях, помогают обеспечить общую выгоду и получить неоценимый опыт развития в адаптации изменений.

76,7% компаний Future Ready будут масштабировать стратегии расширения партнерств в существующих или создаваемых вновь экосистемах в течение последующих трех лет (по сравнению с 31,5% сегодня).

Резюмируя, можно сказать, что Future Ready — это компании, которые живут в равной степени в настоящем и в будущем. Они учитывают текущую ситуацию и находятся в моменте, но через анализ трендов на рынке, в технологиях и в культуре социума, предвосхищают риски и всегда готовы адаптироваться под новые запросы. С учетом нового уровня волатильности окружающего мира это один из лучших, а возможно, и единственный путь к выживанию и дальнейшему развитию.

**Об авторе**

**Мария Григорьева** — управляющий директор Accenture Technology в России.

# Три правила руководства Уоррена Баффетта

**12 января 2016**|**Дэвид ЛаркерБрайан Тайан**

Деятельность Уоррена Баффетта как инвестора вызывает справедливое восхищение. На протяжении всех пятидесяти лет его руководства Berkshire Hathaway демонстрировала доходность, превышающую индекс S&P 500 более чем на 10%.

В то же время гораздо меньше внимания уделяют тому, как именно Баффетт руководит своей компанией. И это удивляет, учитывая то, что его система управления резко отличается от принятой в других публичных компаниях.

Berkshire Hathaway характеризует высшая степень децентрализации. Более восьми десятков ее дочерних предприятий полностью независимы и находятся под минимальным контролем со стороны головного офиса. И для этого им достаточно регулярно предоставлять финансовую отчетность и перечислять излишки средств, в которых они в данный момент не нуждаются. Штаб-квартира не требует от них ни бюджетов, ни финансовых прогнозов, ни стратегических документов. В Berkshire Hathaway не существует центральных отделов маркетинга, снабжения, продаж, кадров и ИТ. Нет в ней ни юридического департамента, ни даже должности «главного юриста». И все это в корпорации, превосходящей размером General Electric, General Motors, IBM и Chevron.

Как же работает подобная структура, ведь ее принципы противоречат всем правилам менеджмента, которые преподают в бизнес-школах?

Мы захотели выяснить, каково это — управлять бизнесом Уоррена Баффетта, и летом 2015 года провели опрос директоров дочерних предприятий Berkshire Hathaway, большинство из которых подчиняются ему напрямую. Фирмы, которые они представляли, различались по размеру и направлению деятельности. В результате мы обнаружили три особенности:

**1. Управленцы пользуются большим доверием и обладают существенной автономией.**

Руководители дочерних предприятий общаются с Баффеттом довольно редко — быть может, раз в месяц или квартал, несмотря на то что он их босс. А поскольку никаких обязательных регулярных совещаний или телефонных разговоров с ним не предусмотрено, они, как правило, сами с ним связываются.

Читайте материал по теме: [Сработает ли система двух гендиректоров в Oracle?](http://hbr-russia.ru/other/other/p14569/)

Вряд ли вы еще где-нибудь встретите подобную степень независимости. Директора этих фирм глубоко убеждены в том, что ни один другой владелец бизнеса не предоставил бы им столько самостоятельности. Они рассказали нам, что головной офис Berkshire Hathaway не имеет привычки вторгаться в их деятельность, даже когда обстоятельства складываются не самым лучшим образом. Большинство топ-менеджеров заявило, что Баффетт «вообще не будет вмешиваться» в ситуацию в таких случаях, как неожиданная смена руководства бизнес-единицы, забастовка, перебои в цепочке поставок, жалобы от крупных клиентов, незначительное снижение объемов продаж или возникшие юридические вопросы. Как сказал нам один из директоров: «Никто другой не даст дочерней компании такой свободы».

В то же время они предположили, что Баффетт может «в небольшой степени вмешаться» в работу фирмы в случае резкого снижения объемов продаж, незначительного пересмотра финансовых показателей или события, которое затрагивает репутацию дочернего предприятия. И только когда под угрозой оказывается репутация всей Berkshire Hathaway или когда необходимо существенно пересмотреть финансовую отчетность, Уоррен Баффетт «вмешается наверняка».

**2. Долгосрочные инвестиционные цели позволяют улучшить работу компании.**

Топ-менеджеры объяснили нам, что Berkshire Hathaway устанавливает куда более длительные «горизонты инвестиций», чем любые другие владельцы бизнеса. Несмотря на то что эти сроки разнятся в довольно широких пределах (для некоторых дочерних фирм это три года, а для других — все двадцать), средний показатель составляет около пяти лет. Это больше, чем в других аналогичных компаниях, обычно работающих в условиях годичного горизонта инвестиций.

Читайте материал по теме: [Как Google преобразила менеджмент за 10 лет с момента IPO](http://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p14464/)

Все руководители сошлись во мнении, что факт их принадлежности к Berkshire Hathaway положительно сказывается на доходности вверенного им бизнеса. Среди разнообразных причин подобного положения дел наши респонденты выделили финансовую мощь головной компании, широкую автономию дочерних фирм, стоимость бренда и избранную Баффеттом политику долгосрочных инвестиционных целей.

**3. Для компании и ее корпоративной культуры важна этика ведения бизнеса.**

И наконец, директора, принявшие участие в нашем опросе, единодушны в том, что все предприятия, входящие в Berkshire Hathaway, объединяет общая корпоративная культура, в основе которой лежат такие принципы, как честность, неподкупность, ориентированность на долгосрочную перспективу и повышенное внимание к нуждам клиента. Они были убеждены, что тон всей культуры задается на самом верху. Один из респондентов отмечает: Баффетт доносит до людей три главных идеи. Во-первых, берегите свою репутацию. Во-вторых, управляйте бизнесом так, словно это ваше единственное имущество на ближайшие пятьдесят лет. И, в-третьих, честность превыше всего.

Хотя наше исследование касается исключительно Berkshire Hathaway, оно все же поднимает вопросы, о которых стоит задуматься и другим управленцам.

Читайте материал по теме: [Как выглядит коллективный гений Pixar](http://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p13966/)

В основе системы Berkshire Hathaway заложено понимание того, что управленцы добьются большего, если им предоставят полную свободу от центра и разрешат руководить бизнесом, ориентируясь на долгосрочную перспективу. Может ли эта система работать и в других корпорациях? Для того чтобы ответить на этот вопрос, руководителям организаций прежде всего необходимо понять, какие процедуры и условия нужно создать для применения подобного подхода.

Баффетт предпочитает не вмешиваться во многие проблемы, которые возникают в дочерних компаниях. Руководителям других организаций следует задать себе вопрос: в каких случаях имеет смысл доверить решение проблем менеджменту той или иной бизнес-единицы, а в каких требуется более серьезное вмешательство? Где провести эту черту?

Топ-менеджеры Berkshire Hathaway твердо уверены в том, что их компаниям необходимо «работать вдолгую». Кроме того, эксперты часто критикуют публичные компании, которые нацелены на краткосрочное получение прибыли. Управленцам стоит задуматься, какую выгоду они получат, если будут противодействовать краткосрочным трендам, и какие шаги следует предпринять с прицелом на долгую перспективу?

Также все респонденты высказали мнение, что честность — это необходимая составляющая работы любой организации. А значит, руководителям стоит подумать над следующими вопросами: как политика честности отражается на результатах бизнеса? Влияет ли стиль руководства компанией на этические нормы корпоративной культуры? Или же большее воздействие оказывают другие факторы, такие как денежные поощрения и эффективная кадровая политика?

# Из-за чего проваливается множество стратегий



Фото: Ilan Rubin

**30 августа 2021**|**Дэвид Коллис**

Никогда еще разработка стратегии с расчетом на создание потребительской ценности и дохода для бизнеса в настоящем и будущем не давалась руководителям с таким трудом. В современном изменчивом мире, полном неопределенности, давние лидеры своих рынков рискуют получить удар из-за угла от чужаков с совершенно новой бизнес-моделью, упустить связанные с новыми ИТ возможности или оказаться позади конкурентов, более умело формирующих потребительские предпочтения. Молодые же предприятия, заработав сотни миллионов долларов, заполучив десятки миллионов клиентов и достигнув очень высокой оценки рыночной стоимости, вдруг разваливаются, потому что не разобрались, как получить прибыль и оторваться от подражателей.

А все из-за отсутствия у руководства целостного подхода к стратегии. Многие инновационные стартапы отлично справляются с выявлением способов формирования ценности, исходя из неудовлетворенных потребностей, но толком не анализируют, как можно эту ценность обратить в достаточный доход своей фирмы. Или, окрыленные первоначальным успехом своей пионерской бизнес-модели, растут слишком быстро, чересчур расширяют сферу деятельности и не инвестируют в поддержание долгосрочного конкурентного преимущества. Ошибки, совершаемые руководством традиционных корпораций, носят иной характер. Одни недооценивают потенциал новых технологий и бизнес-моделей в плане увеличения потребительской ценности. Другие настолько плотно подгоняют работу компании под свою уникальную позицию на рынке, что не могут адаптироваться к изменениям потребительских предпочтений. Довольно часто гендиректора либо игнорируют какой-либо из компонентов того, что я называю целостным стратегическим ландшафтом, либо не видят взаимозависимости между всеми элементами.

Сегодня целостная стратегия должна взаимно увязывать три важнейших решения: выбор бизнес-модели с наибольшим потенциалом создания ценности, определение конкурентной позиции, при которой компания получит достойный доход от создания ценности, и способы реализации, постоянно адаптирующиеся под изменчивую среду. При этом нельзя забывать и о наращивании потенциала для получения ценности в будущем. Руководители должны выработать подход, интегрирующий все эти элементы. И вот какова последовательность их действий.

ИДЕЯ КОРОТКО

**Проблема**  
Новые и, казалось бы, преуспевающие компании с трудом выходят на устойчивую прибыль. Бизнес солидных фирм подрывают игроки со стороны. Организации, до поры до времени отлично работавшие на своих рынках, не могут адаптироваться к сдвигу потребительских предпочтений.  
**Основная причина**  
Зачастую гендиректор сфокусирован всего на одном из элементов стратегии — например, на поиске нового клондайка в ИТ или на наращивании навыков, которых нет у конкурентов. Руководитель либо не замечает других элементов стратегии, либо не видит связей между ними.  
**Решение**  
Применять целостный подход: создавая стратегию, тщательно выбирать бизнес-модель, определять конкурентную позицию и прописывать способы воплощения. Решения нужно постоянно адаптировать к текущим условиям, при этом наращивая навыки, необходимые для успеха в долгосрочной перспективе.

**Выявить возможности**. Необходимо постоянно следить за тем, что происходит в мире: развитие технологий, демография, культура, геополитика, болезни и прочие «актуальные темы». Изменения и тенденции открывают для компаний новые перспективы. Так, пандемия COVID-19 привела к появлению множества новых направлений в разных сферах: от телемедицины и онлайн-образования до услуг по доставке на дом.

**Определить наилучший способ реализации конкретной возможности**. Чтобы перспективное направление стало частью стратегии, нужно разработать бизнес-модель, максимизирующую ценность предложения. Модель описывает, что нужно сделать, чтобы клиент захотел платить за ваш продукт, а также предполагаемый объем рынка. Кроме того, она должна задавать конфигурацию активов: технологии, каналы сбыта и т. д., которые будут использоваться для производства и поставки продукта (они определяют стоимость этого процесса), а также способы монетизации. Из модели также будет понятно, как ценности распределятся между игроками, которые ее создают (например, достанется ли львиная доля считанным фирмам в силу их масштаба или сетевых эффектов), и основные варианты стратегий (cкажем, важно ли быть первопроходцем).

**Разобраться, как создание потребительской ценности будет транслироваться в доход фирмы**. Нужно выявить сильную конкурентную позицию, оценив три вещи. Во-первых, привлекательность отрасли. Независимо от создаваемой потребительской ценности отрасль будет привлекательной, только если ее структура позволяет участникам получать приличный доход. (Один из выводов теории пяти сил Майкла Портера: не все отрасли изначально равны.) Во-вторых, конкурентное позиционирование. Определить уникальное ценностное предложение для заданной группы потребителей и характерный для нее набор действий — старый проверенный способ выстроить преимущество, которое позволит превысить среднюю по отрасли доходность, даже если другие возьмут на вооружение ту же бизнес-модель. (См. «Can You Say What Your Strategy Is», HBR, апрель 2008 г.) В-третьих, конкурентные взаимоотношения. Чтобы оценить, точно ли то или иное преимущество сработает в будущем, нужно предсказать, как преобразятся взаимоотношения соперников. Здесь пригодятся методы поведенческой теории и теории игр.

**Извлекать длительный доход**. Способ реализации стратегии нужно постоянно адаптировать, по мере изменения внешней среды перестраивая работу и приобретая новые навыки. Как правило, речь идет не о пересмотре всей стратегии, а скорее, о постепенном внесении изменений, отражающих новые тренды.

**Выстроить основу для долгосрочной перспективы**. Ваши стратегические решения и то, как складывается конкуренция, в конечном счете определят финансовые результаты — от них зависит ваша будущая способность выделить ресурсы, которые позволят нарастить активы и потенциал для решения новых задач.

Разработка стратегии в целостном видении — процесс не линейный, а итеративный. Он идет непрерывно. Если экономические показатели хороши, вы способны обновлять и расширять набор навыков и ресурсов так, чтобы суметь вовремя среагировать на открывающиеся возможности, приняв новое стратегическое решение в меняющейся среде.

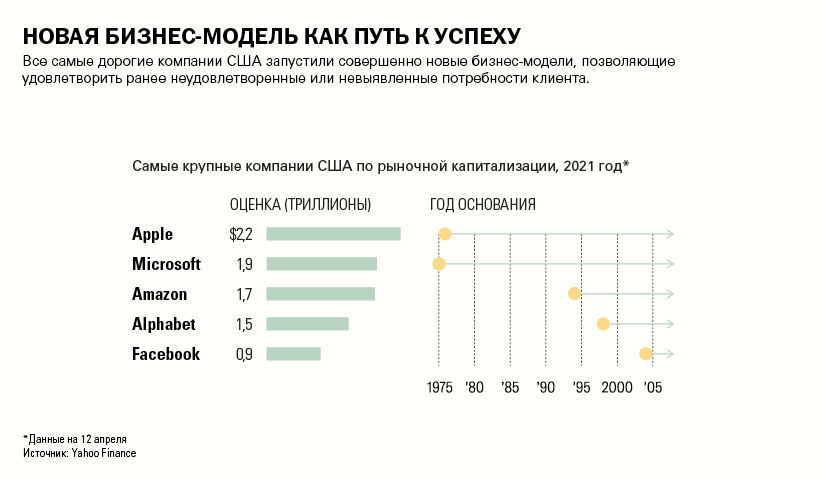
**ОШИБКА ДЕЙСТВУЮЩЕГО ГЕНДИРЕКТОРА**

Руководители компаний-старожилов часто уделяют максимум внимания тому, чтобы компании доставалась как можно большая доля в цепочке создания стоимости, и не особо размышляют над тем, как еще ее можно создавать и в каком направлении следует изменять деятельность и навыки фирмы. Одна из причин — в том, что ориентированные на извлечение дохода модели (например, теория пяти сил) хорошо зарекомендовали себя в устоявшихся, стабильных отраслях и стали азами при разработке стратегии. Тем не менее гендиректору солидной организации неплохо бы задавать себе вопросы вроде: «Когда в последний раз на стратегической сессии звучала действительно прорывная идея, такая как организация поездок на автомобиле в складчину или мобильный банк? Когда за счет нового мы вырывались вперед?»

Взгляните на список самых высокооцениваемых рынком компаний США, и вы увидите, что в последние годы движение происходит именно за счет выявления и применения новых бизнес-моделей для ранее неудовлетворенных, невыраженных или просто неизвестных потребностей людей. (См. врезку «Новая бизнес-модель как путь к успеху».) Все эти компании вместе взятые не создавали триллионы долларов ценности за счет опережения конкурентов. На момент основания у них и конкурентов-то не было. Да и вообще, до них такого рода бизнесом никто не занимался.

Однако для руководителей устоявшихся на рынке компаний есть и хорошая новость: появление прорывного подхода не означает, что ваше предприятие обречено. При целостном взгляде на стратегию может оказаться, что ваша бизнес-модель открыта новым возможностям, создающим бóльшую ценность.

Что бы вы, например, предпочли: один раз продать товар или выстроить долгосрочные отношения с клиентом, предлагая кастомизированное решение, увеличивающее ценность для потребителя, а с ней и вашу прибыль? Оказалось, что для сложившихся бизнесов, готовых к толковому использованию данных и аналитики, новые цифровые бизнес-модели открывают такую перспективу. Клиентам Komatsu, например, сейчас доступна подписка на платформу Smart Construction, позволяющую координировать действия на стройплощадке. Выполняя съемки с помощью дронов, они составляют маршруты и графики движения самосвалов и автономных землеройных механизмов. В результате более чем на 15% сокращаются затраты на строительство, и Komatsu извлекает из этого прибыль, намного превышающую прибыль от продажи бульдозеров — единственное, чем фирма занималась прежде. А в Siemens с помощью искусственного интеллекта прогнозируют и тем самым предотвращают проблемы с техобслуживанием вагонов. Увеличение периода безотказной работы поездов позволило заключать с железными дорогами контракты, учитывающие полезное время составов. Такие сделки приносят тысячи долларов в день, и доходы компании, прежде просто продававшей вагоны, увеличились.



Никто не говорит, что следует реагировать на каждую новую бизнес-модель — не надо стрелять наугад. Необходимо разработать стратегический подход для определения потенциала моделей по созданию ценности, а затем, сравнивая свою действующую с альтернативными, решить, стоит ли от нее отказываться.

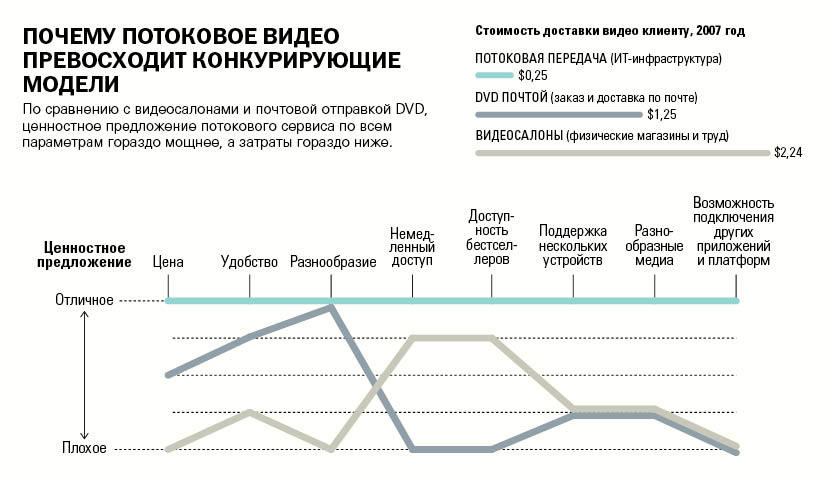
Есть инструменты, которые могли подсказать стратегам, что видео по запросу (потоковое) заменит почтовую доставку DVD, которой изначально занималась Netflix и когда-то популярные видеомагазины Blockbuster. Разумеется, клиенту гораздо удобнее получать выбранное видео, не выходя из дома. (См. врезку «Почему потоковое видео превосходит конкурирующие модели».) По разным критериям — удобство, возможность спонтанной покупки, доступ к свежим бестселлерам, большой бэк-каталог — видео по запросу работает лучше, чем любая из прежних бизнес-моделей. И вот еще аргумент: стоимость доставки потребителю через интернет значительно ниже, чем через физический магазин или по почте. Неудивительно, что сейчас все подписываются на потоковые сервисы.

Для сравнения: аналогичный анализ показывает, что модель онлайн-бизнеса Amazon — сайт ритейлера, ограниченное число центров сборки заказов и огромный парк грузовиков — никогда полностью не вытеснит проверенную временем бизнес-модель Walmart с обычными магазинами, товары в которые поставляет общенациональная сеть центров дистрибуции. Если посмотреть, как компании подходят к выполнению полезной для клиентов работы, вы заметите, что модель Amazon хороша для доставки весьма широкого ассортимента (сотни миллионов товаров), а модель Walmart больше подходит для недорогих товаров шаговой доступности (несколько сотен тысяч наименований). У каждой бизнес-модели свое предложение, привлекающее разных клиентов разными товарами в разных ситуациях. Сравнение стоимостных позиций ключевых активов показывает, что логистическая система Walmart низкозатратна для повседневных товаров, приобретаемых в магазинах в сельской или пригородной местности, а модель Amazon более эффективна для не самых ходовых товаров и доставки на дом в густонаселенных регионах. Ни одна из бизнес-моделей не доминирует абсолютно. Выживут обе, и именно поэтому каждая из этих компаний рьяно копируют активы другой: Amazon покупает Whole Foods, а Walmart тратит миллиарды долларов на расширение онлайн-присутствия и сети центров сборки заказов.

**ОШИБКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ**

Увлеченные новыми возможностями, которые им удалось заметить раньше других, предприниматели не всегда осознают, что чем больше ценности создает их бизнес-модель, тем сильнее будет конкуренция. Опыт Netflix скопировали десятки серьезных компаний, включая Disney, а у Casper, придумавшей «кровать в коробке», появилось 175 конкурентов. Покоренные быстрым успехом предприниматели часто делают инвестиции, которые практически не окупаются. На данный момент у WhatsApp множество конкурентов по бесплатному обмену сообщениями, но купившая этот сервис компания Facebook все еще не может монетизировать услугу для 2 млрд пользователей.

Реализуя успешную новую бизнес-модель в условиях интенсивной конкуренции, жизненно важно помнить о трех факторах извлечения дохода: привлекательность отрасли, конкурентное позиционирование и конкурентные отношения. Рассмотрим популярную сейчас среди инвесторов бизнес-модель — электромобили. В начале апреля у Tesla рыночная капитализация была выше, чем у любого из когда-либо существовавших автопроизводителей, шестая по величине рыночная капитализация в США ($672 млрд на 12 апреля) — больше, чем у Ford, GM, Toyota, Daimler и Volkswagen вместе взятых. В привлекательности предлагаемой Tesla бизнес-модели нет сомнений. Но будет ли она рентабельной? Почему нет, если создается такая большая потребительская ценность? Ответ на вопрос надо искать, рассмотрев влияние, которое новая перспективная бизнес-модель оказывает на другие составляющие стратегического ландшафта.



Чтобы получить достойный доход, нужно работать в отрасли с привлекательной структурой и обладать устойчивым конкурентным преимуществом. К сожалению, в перспективе индустрия электромобилей будет удивительно похожа на автопром настоящего. В этот бизнес идет каждый автопроизводитель и каждый производитель электромоторов. (Даже изготовитель пылесосов Dyson вложил полмиллиарда долларов в дизайн электромобиля и купил целый завод, прежде чем понял, что это было ошибкой.) Простота конструкции и небольшое (по сравнению с двигателем внутреннего сгорания) число компонентов снижают барьеры для входа на рынок электромобилей, и на него, скорее всего, придет еще много фирм. И чем раньше люди пересядут в электромобили, тем сильнее в гонку включатся конкуренты и тем быстрее будет угасать привлекательность отрасли.

К тому же не факт, что у Tesla есть устойчивое конкурентное преимущество. Возможно, сегодня этот бренд окружен неким ореолом и обгоняет другие по эффективности, но в плане дизайна и инженерного опыта на пятки компании наступают Porsche и другие производители мощных автомобилей, такие как BMW и Mercedes. Более того, Tesla значительно отстает от других компаний по суммарному производству и общему масштабу, поэтому ее положение в плане стоимости производства незавидно. Действительно, в погоне за масштабом в Tesla добавили больше моделей — сейчас их в производстве семь, что увеличивает общий выпуск примерно до 500 тыс. в год, но не лучшим образом сказывается на эффективности.

Похоже, что руководству Tesla сложно реализовать ценность, воплощая свою стратегию. У этого автопроизводителя в США были огромные проблемы с качеством. (Журнал Consumer Reports больше не рекомендует модели S и Y.) Если операционная деятельность не отлажена, провал неизбежен, какой бы прекрасной ни была бизнес-модель.

**РЕАЛИЗАЦИЯ: КАК НЕ РАСТЕРЯТЬ ДОХОДНОСТЬ**

Когда шансы возникают то здесь, то там, одним выявлением жизнеспособной бизнес-модели и выгодной конкурентной позиции не обойтись. Рассчитывая на долгосрочную перспективу, необходимо суметь найти баланс гибкости и контроля, сделать так, чтобы проектные группы могли экспериментировать с новыми формами, при этом не забывая инвестировать в навыки, которые пригодятся в будущем.

Как я уже говорил, зачастую солидным компаниям не нужно создавать совершенно новую конкурентную позицию — достаточно совершенствоваться понемногу, но постоянно. Действительно, стратегическая роль большинства управленцев заключается не в реализации новой стратегии через серьезные изменения, а в создании проектов, которые адаптируют текущую деятельность к новым реалиям.

Возьмем, к примеру, сеть недорогих бургерных, ориентированную на молодежь. Мобильные технологии сейчас актуальны как никогда, ведь из-за пандемии COVID-19 люди стали гораздо реже обедать в помещении ресторана и чаще заказывать еду навынос. Желание сети бургерных извлечь из этого выгоду порождает поток предложений по всем аспектам заведения. Может, переделать меню, чтобы блюда готовились загодя? Или изменить планировку ресторана, чтобы поместился пункт выдачи заказов? Перемещать ли точки питания, подстраиваясь под вероятные изменения способов и маршрутов движения людей?

Стратегия — это не исходный грандиозный замысел, она ежедневно проявляет себя в разработке планов перестройки деятельности. Такая адаптация лишь кажется тактической, на самом деле она стратегическая, поскольку затрагивает все функции и меняет систему. К сожалению, многие гендиректора не особенно вникают в эту «мелкую» работу.

Те же, кто слишком часто подгоняет свои предложения под рынок по результатам потребительского тестирования, могут потерпеть неудачу, поскольку не успевают создавать того, что необходимо для долгосрочного успеха. Например, компания Nasty Gal — первопроходец продажи одежды и аксессуаров онлайн — обанкротилась после упорных попыток экспансии, перегрузив организацию, которой не хватало эффективного руководства, и ослабив привязанность клиентов к бренду.

Всего этого старожилы и новички смогут избежать, приняв стратегический подход с долей эксперимента — в рамках, установленных гендиректором. У каждого исследовательского проекта должны быть четкий план, график, показатели, контрольные точки и, наконец, срок, когда необходимо принять решение о его продолжении либо прекращении с разбором достигнутых результатов. Гендиректор, однако, не может и не должен вникать в детали проекта — это слишком обременительно.

Контролируйте в первую очередь соблюдение своей четко сформулированной «классической» стратегии, в которой разъясняется, как фирма будет превосходить конкурентов в рамках действующей бизнес-модели. Это установит пределы, за которые организация не выйдет, гарантируя тем самым, что любое решение, предлагаемое проектной группой, будет соответствовать выбранному ценностному предложению, форме деятельности и сфере бизнеса. (См. статью [«Стратегия бережливого производства»](https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/a17568), «HBR Россия», апрель 2016 г.)



В этой части стратегического ландшафта скрывается источник конкурентного преимущества, которое опирается на взаимозависимость его элементов. Адаптация стратегии должна стать непрерывным, итеративным процессом, включающим в себя гипотезы, эксперименты, обучение и действия. Чем быстрее фирма проходит этот цикл, тем выше эффективность ее работы на рынке. Действительно, как утверждают Джордж Сток-мл. и Сэм Стюарт из Boston Consulting Group, чем сильнее фирма сокращает период проработки изменения, тем значительнее ее преимущество.

Второй механизм контроля заключается в отборе тактических проектов. Руководителю нужно сквозь туман текущих проблем разглядеть и выделить несколько долгосрочных инициатив, по которым будут проводиться эксперименты. Как правило, они становятся «общекорпоративными» инициативами, хотя мелкие фирмы, конечно, не употребляют этих слов. Их нельзя назвать «целями», поскольку у них нет временных рамок и конкретных показателей — скорее, это широкие сюжеты, задающие последовательность, выбор и дизайн множества проектов. Эти инициативы должны просматриваться в любой программе изменений, если она затрагивает несколько отделов.

Широких инициатив должно быть не больше семи, иначе вы не сможете их адекватно финансировать, отслеживать и постоянно продвигать. Не стоит их часто менять — иначе они превратятся в своего рода «ароматы месяца», мимо которых можно просто пройти, не заметив.

Такие стратегические программы высокого уровня должны исходить от гендиректора и им поддерживаться. Только высшее руководство видит все перспективы и обладает полномочиями для обеспечения достаточных инвестиций в создание необходимых мощностей. Например, цифровизация в Siemens, которую возглавил Джо Кэзер. Или программа «Создание новой инициативы» в Adidas, запущенная Гербертом Хайнером и продолженная его преемником Каспером Рёрстедом, в которой главное — это скорость (предложить потребителям «именно те продукты, «которые они хотят купить в любое время, в любом месте и любым способом доставки»), ключевые города (для выявления новых трендов), открытость (сотрудничество с другими производственниками, а также с сегментами спорта и развлечений). Третий пример — Боб Айгер, который 14 лет управлял компанией Walt Disney и все это время неизменно инвестировал в брендовые франшизы, технологии и глобализацию. Каждый из этих гендиректоров лично следил за продвижением в выбранных областях.

Именно такого рода победы и определяют долгосрочный успех. Нередко эти широкие сюжеты или инициативы называют корпоративной стратегией, что неверно. Правда в том, что целостную стратегию нельзя реализовать, если вы не будете упорно развивать эти направления.

**НЕОБХОДИМОСТЬ ИНТЕГРАЦИИ В РАМКАХ ЛАНДШАФТА**

Ярким примером фирмы, интегрировавшей свою стратегию в контексте всего ландшафта, является Edward Jones, брокерская фирма из Сент-Луиса, которую я консультирую уже 20 лет. В 2020 году под руководством Пенни Пеннингтон компания приступила к реализации плана по увеличению ценности, создаваемой для клиентов. Этот план воплощался как серия проектов, которые заставили пересмотреть многие бизнес-практики. При этом, однако, сохранился как охват клиентов, так и конкурентное позиционирование: надежные персональные рекомендации консервативным индивидуальным инвесторам, которые предпочитают делегировать свои финансовые решения консультантам из сети с офисами по всей стране.

Дела у Edward Jones идут просто прекрасно, доходность выше средней по отрасли. У фирмы больше брокеров, чем у любой другой в Северной Америке, под ее управлением почти на $1,5 трлн активов, она постоянно входит в список лучших работодателей Fortune 100. Так зачем же Пеннингтон и ее команде понадобились кардинальные перемены?

Позиционирование фирмы здесь ни при чем. Целевые клиенты — консервативные инвесторы, нуждающиеся в надежном консультанте, который поможет им управлять деньгами и даст рекомендации относительно финансового будущего, — никуда не делись. Даже наоборот, вследствие избытка информации и всеобщего недостатка времени численность таких клиентов (традиционно 23% рынка) лишь возросла. Да и ценность предложения компании для них не пострадала: безопасность и спокойствие от сознания того, что ваши инвестиции находятся в надежных руках.

Дело и не в копировании конкурентами. Никто из них не смог превзойти Edward Jones по числу офисов — их 17 тыс. по всей Северной Америке.

Проблема в том, что традиционное управление портфелем стало терять свою привлекательность на фоне происходящих перемен, а именно: роста финтех-компаний, таких как Robinhood, с их новыми бизнес-моделями на базе новых технологий; демографического сдвига, при котором бэби-бумеры начинают тратить, а не накапливать; новых правил, требующих большего внимания к небольшим счетам; предпочтений инвесторов в плане пассивного управления активами. Эти и другие изменения снизили воспринимаемую ценность услуг, которые предоставляла Edward Jones. Сегодня совершить транзакцию можно бесплатно в режиме онлайн. Распределение портфеля в соответствии с индивидуальными предпочтениями по риску стоит 0,2% от суммы, если его осуществляет робот. Плата за управление индексными фондами составляет 0%. В результате управление простым портфелем, прежде весьма полезная для клиентов деятельность, не обеспечивает им той ценности, которая необходима для процветания брокеров вроде Edward Jones.

Решение заключалось не в новом позиционировании. Если бы в Edward Jones изменили круг клиентов, нацелясь на внутридневных трейдеров, компания оказалась бы в наиболее конкурентной по ценам части рынка. Если бы фирма отказалась от консультантов, которые стали неотъемлемой частью сообществ, то потеряла бы свою культуру сотрудничества, ориентированную в первую очередь на интересы клиентов. Чтобы наверняка избежать коммодитизации, нужны такие инновации в бизнес-модели, при которых будет создаваться больше ценности с потенциальной монетизацией — но не только за счет комиссии за каждую транзакцию.

Исходя из всего этого, Edward Jones пошла по пути поставщиков других профессиональных услуг и переходит от продуктовой или «транзакционной» бизнес-модели к предоставлению «решений» для финансовой жизни. Благодаря пятиэтапному процессу, который начинается с документирования индивидуальных целей, фирма теперь предлагает не только покупку паевых фондов или акций с высокими дивидендами, но и индивидуальные консультации и решения с расчетом на всю жизнь. Хотя такой подход требует более интенсивного взаимодействия с клиентами, ценности для них он создает значительно больше.

Чтобы перейти к модели финансовых решений для жизни, в Edward Jones выделили первоочередные задачи в нескольких областях, включая разнообразие (около половины поколения Z — представители расовых меньшинств, а среди консультантов фирмы менее 15% таковых); передачу богатства новому поколению (по оценкам, поколение миллениалов унаследует активы в размере $40 трлн); многоканальность (для эффективного обслуживания разнообразных клиентов независимо от их капитала, а также добавления к личным встречам цифрового взаимодействия). Были сформированы команды, каждая из которых, работая над частью некой широкой инициативы — например, выход на рынки городов с большой долей расовых меньшинств, — придумывает и тестирует подходы к решению этих проблем. С течением времени проекты будут меняться, но основной их целью останется наращивание потенциала, необходимого для долгосрочного успеха.

Обратите внимание: чтобы разобраться в переменах, происходящих в Edward Jones, нужно взглянуть на весь стратегический ландшафт. Во-первых, при изменениях (в области демографии, регулирования, функционирования рынков капитала и т. д.) появляются как новые угрозы, так и новые возможности. Во-вторых, если в отрасли снижается доходность, то подрывается старая бизнес-модель. В-третьих, чтобы создавать больше ценности даже при неизменном конкурентном позиционировании, бизнес-модель должна быть переориентирована. И в-четвертых, пересмотр должен осуществляться через проекты, идущие в рамках широких стратегических инициатив.

Самый важный урок заключается в том, что для разработки устойчивой стратегии независимо от размеров компании требуется интеграция всех элементов целостного стратегического ландшафта. Нельзя забывать о конкурентном позиционировании для извлечения дохода; процесс разработки стратегии должен начинаться с творческого и открытого обсуждения ценностного потенциала альтернативных бизнес-моделей и охватывать воплощение. Надо определить, с чем экспериментировать и как адаптировать работу компании к переменам, не забывая инвестировать в создание потенциала на будущее.

Назначение стратегии всегда заключалось в том, чтобы задать направление. Сегодня же она должна быть комплексным набором решений — относительно бизнес-модели, конкурентного позиционирования и потенциала, необходимого для достижения долгосрочного успеха. Работая с целостным стратегическим ландшафтом, руководители молодых предприятий значительно увеличат шансы на то, что их фирмы останутся на плаву, а лидеры солидных компаний добьются их постоянного обновления.

**Об авторе**

**Дэвид Коллис (David J. Collis)** — адъюнкт-профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса, лауреат премии McKinsey за лучшую статью в HBR в 2008 году.

# Почему современные теории менеджмента уже не работают

*И чем их заменить*

[Джанпьеро Петрильери](https://www.vedomosti.ru/authors/767464-dzhanpero-petrileri)

«Почему не появляются новые теории менеджмента?» – спросили меня несколько месяцев назад на конференции топ-менеджеров, ученых и журналистов, посвященной будущему работы. Сейчас, во времена перемен, когда будущее так непредсказуемо и все так нервничают, менеджерам особенно нужны теории, которые дали бы им ясность и уверенность.

Научный менеджмент Фредерика Тейлора. Социальные проблемы индустриального общества Элтона Мэйо. Теория конкуренции Майкла Портера. Идея максимизации прибыли для акционеров Милтона Фридмана. Дилемма инноватора Клейтона Кристенсена. Вот лишь несколько теорий, которые в прошлом веке двигали вперед науку об управлении, задавая цели, сценарии, а иногда и призывая к действиям. Более того, они сформировали менеджмент как таковой, задав представления о том, кем должны быть менеджеры.

Возьмите, например, теорию научной организации менеджмента, также известную как тейлоризм, – возможно, самую укоренившуюся из всех теорий менеджмента. Согласно ей менеджер должен увеличивать эффективность производственной системы. Иными словами, Тейлор считает, что менеджер должен быть лишенным эмоций инженером, просеивающим данные и противостоящим главному источнику ошибок – людям.

Даже академическая среда сейчас в смятении – ведь старые теории менеджмента уже не действуют в организациях, основанных на алгоритмах, а новые теории никто не разрабатывает.

Ваши представления о менеджменте столкнулись с кризисом среднего возраста – даже если вы не менеджер. Вы наверняка чувствуете себя беспокойно и тревожно, скучаете по «нормальному» рабочему месту и волнуетесь, что после кризиса такового может для вас не оказаться. Вы злитесь на систему и никому не верите. Вы чувствуете себя одиноким, а работу считаете бессмысленной. Все эти эмоции не просто реакция на неприятные изменения последних месяцев.

Я утверждаю, что тревожность, которая копилась в последние месяцы и годы, а теперь, во время глобального социального и медицинского кризиса, стала особенно острой, вызвана не тем, что менеджеры не могут приготовиться к будущему. Дело в том, что вся управленческая рать не желает задуматься о том, что ее будущее конечно, и это нежелание становится все более очевидным и опасным.

Кризис среднего возраста – это болезненно, но полезно. Он начинается с полного отсутствия надежды и смысла, но может принести и смысл, и надежду. Он глубоко и всесторонне меняет нас. Если мы сможем справиться с этим кризисом в представлениях о менеджменте, то многое получим. Но сначала давайте поймем, откуда он взялся.

**Кризис среднего возраста**

Кризис среднего возраста начинается в моменты экзистенциального поворота – с пути, дальше идти по которому нельзя, на путь, который мы пока и представить себе не можем.

Если посмотреть с этой точки зрения, менеджмент давно погряз в кризисе среднего возраста. Ведь капитализм – картина мира, которую как раз поддерживают и укрепляют все теории и инструменты менеджмента, – находится на экзистенциальной развилке.

«Капитализм, каким мы его знаем, мертв», – объявил Марк Бениофф, гендиректор компании Salesforce, выступая на главной сцене ежегодного Мирового экономического форума в Давосе. Он призвал своих коллег отказаться от ультракапитализма: т. е. перестать беспокоиться только о собственном росте и прибыли, в то же время безразлично – или даже враждебно – относясь к экологии и обществу.

Немалая часть вреда ультракапитализма коренится в менеджменте – а точнее, в общей привычке дегуманизировать управление работой. Его воспринимают как инструмент или технологию для максимизации эффективности, координации и производительности, даже если внешне сохраняется видимость заботы о людях. В теории менеджмента принято игнорировать все, что не влияет на эффективность.

Такой подход перестает работать, когда мы сталкиваемся с экзистенциальными вопросами – например, о том, как долго мы еще проживем, есть ли в нашей жизни смысл, управляем ли мы своей жизнью. Люди начинают задумываться об этом в среднем возрасте. И именно такими вопросами должны задаться и менеджеры.

**Гуманный менеджмент**

Чтобы произвести новый тип капитализма, нужно сначала избавиться от старого менеджмента. Когда я говорю «избавиться от старого менеджмента», я не предлагаю увольнять всех опытных менеджеров.

Например, если мы заменим их на искусственный интеллект (AI), менеджмент только станет еще циничнее. Фирма, которой управляет AI, может достичь такого уровня контроля, о котором Тейлор даже не мечтал. Заменять старых менеджеров на новых тоже плохая идея: если новые менеджеры изменят только внешние детали, сохранив старые принципы, ничего не изменится.

Когда я говорю «избавиться от старого менеджмента», я имею в виду, что нужно изменить подход к менеджменту, его теории и практике. На что мы его заменим?

Менеджмент должен стать добрым и гуманным: он должен думать о нашем телесном и душевном здоровье, а не только об уме и навыках. Он должен учитывать, как мы воспринимаем работу и что она для нас значит, – а не только то, что и как мы можем делать. Он должен отказаться от бесконечной гонки за эффективностью и координацией и принять или хотя бы признать наши различия, которые и делают нас людьми. Он должен понять, что экзистенциальный рост не менее важен, чем фактический, т. е. развивать надо не только наши силы и навыки, но и наш разум. Он должен позволить нам быть людьми во всем нашем разнообразии и со всеми противоречиями.

**9,85%**

составляла доля руководителей в России в октябре 2019 г. в общем числе работников предприятий всех форм собственности, по данным Росстата

Гуманный менеджмент должен думать о свободе и качестве жизни подчиненных, а не только об их продуктивности; не только об экономических, но и об экологических последствиях стратегических решений. Нужно не жаловаться на свое бессилие перед лицом тирании технологий, а взять ответственность на себя и отказаться от технологий, на которых держится тирания. Нужно слышать больше голосов и помогать разным людям – не только тем, кто соответствует нашим узким представлениям о задачах менеджмента, но и тем, кто в них не вписывается и тем самым способствует их расширению.

Такой менеджмент может лечь в основу капитализма, построенного на любознательности и эмпатии, и он будет намного лучше приспособлен к инновациям, чем текущая форма капитализма.

Первые проблески нового, гуманистического менеджмента заметны уже сейчас. Директора фирм рассуждают не только о прибыли, но и о великих целях. Люди мечтают о работе, дающей их жизни смысл и вводящей их в сообщество единомышленников. Но, чтобы заявления первых не оказались пустыми, а мечты вторых осуществились, менеджмент, каким мы его знаем, должен умереть. Ведь нельзя сказать, что у современного менеджмента есть какая-то проблема, – он весь одна большая проблема.

**Эффективность и свобода**

Главная сложность для современных менеджеров – это не недостаток новых теорий, а сила старых. Невозможно построить будущее по старым чертежам. Это примерно как обращаться к пластическому хирургу, когда на самом деле нужен психотерапевт.

Кстати, я считаю, что современному менеджменту нужен именно психотерапевт. Особенно важно направление психоанализа, которое занимается организационными системами и человеческим опытом жизни в них. Оно разоблачает дисфункциональные организации и объясняет восхищение сотрудников лидерами-невротиками. Оно освобождает нас от ограничений. Я использую слово «психоанализ» в значении «серьезные разговоры, которые меняют нашу жизнь». Разговоры, которые помогут нам понять, почему мы боимся своих желаний и во что нам обойдутся наши гипотезы, когда мы в них верим, – иными словами, почему решения старых проблем заводят нас в новые тупики.

Можно сказать, что причина кризиса среднего возраста и состоит в том, что мы оказались в тупике. Теории, которые раньше были нам полезны, теперь взяли нас в плен.

Существуют представления о том, как можно преуспеть. Надо всегда старательно трудиться. (Ради чего?) Вот повысят – и тогда можно отдохнуть. (Серьезно?) Докажи себе, что ты способен справиться со всеми проблемами самостоятельно. (Но зачем?) Всегда старайся вписаться в коллектив. (Но какой ценой?) Менеджеры заимствуют свои теории из университетов, книг и ролевых моделей на работе. Это могут быть популярные идеи наподобие тех, что я перечислил выше, или локальные, присущие только вашей организации. Например, «менеджеры должны думать об акционерах» или «держите сотрудников в узде». Может быть, когда-то эти теории помогли нам продержаться и даже добиться успеха.

Но сейчас эти теории подводят нас: они показывают нам, куда идти, но не говорят, почему и зачем. Теперь главный вопрос – это уже не что работает лучше всего, а ради чего стоит жить.

С помощью поддержки и новых знаний мы можем выйти из кризиса среднего возраста с новыми представлениями о себе; более щедрыми, одновременно более толерантными и более решительными; мы можем вернуть баланс между механикой и моралью наших действий. Если менеджмент сможет разрешить свой кризис среднего возраста, то, может быть, он действительно изменится.

Но для этого нам не нужны новые теории, а нужна высокая цель. И эта цель должна проявляться не только в ярких заявлениях, но и в постоянном диалоге с собой и другими, ставя под вопрос привычные инструментальные теории менеджмента.

Цель инструментализма – эффективность, а цель экзистенциализма – свобода. Когда свобода станет такой же неотъемлемой основой менеджмента, как и эффективность, мы сможем провозгласить: «Менеджмент мертв. Да здравствует менеджмент!»

*Об авторе: Джанпьеро Петрильери – доцент и преподаватель организационного поведения в INSEAD*

# Табачный гигант PMI готовится к будущему без сигарет

**17 июля 2020**|**Тоби Лестер**

В 2016 году компания Philip Morris International (PMI) объявила, что готовится к глобальной трансформации своего бизнеса: отказу от сигарет и их аналогов и переходу к альтернативным, менее вредным способам потребления никотина — продуктам без табачного дыма. К 2025 году PMI решили перевести как минимум 40 млн своих совершеннолетних клиентов на один из альтернативных продуктов, а окончательная цель компании — «будущее без сигарет».

В прошлом месяце компания выпустила подробный [отчет](https://pmidotcom3-prd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/sustainability-reports-and-policies/pmi-integrated-report-2019.pdf) о своих достижениях за последние годы. Согласно отчету, компания продала на 114 млрд меньше упаковок сигарет (половину этой цифры PMI объясняют собственными усилиями) и на 52 млрд больше упаковок бездымных продуктов. Кроме того, компания стремится развиваться в вопросах экологии, общественной деятельности и корпоративного управления (ESG). Так, к 2030 году она рассчитывает стать углеродно-нейтральной, а к 2025-ому — вдвое снизить количество пластикового мусора от своих продуктов.

Все это звучит очень многообещающе, как и опубликованная 7 июля новость о том, что Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов США (FDA) [объявило](https://www.fda.gov/news-events/press-announcements/fda-authorizes-marketing-iqos-tobacco-heating-system-reduced-exposure-information) систему нагревания табака от Philip Morris «продуктом с пониженным риском». Управление рассчитывает, что реклама и использование нового устройства поможет людям отказаться от сигарет, что «полезно для здоровья населения».

Но не все так оптимистичны. Крупные и небольшие инвесторы продолжают исключать PMI из своих портфелей, потому что сигареты и другие продукты горения табака по-прежнему вредят людям по всему миру. Как инвесторам поверить, что Philip Morris действительно готовится к будущему без сигарет и стремится следовать принципам ESG? С какими трудностями сталкивается классическая «греховная корпорация, торгующаяся на бирже», пытаясь измениться и вызвать доверие людей?

HBR обсудил эти и другие вопросы с Андре Калантзополусом, CEO компании PMI.

Андре Калантзополус, CEO Philip Morris International

**Ваша экологическая и социальная политика впечатляет. Но на нее наводит тень тот факт, что вы торгуете сигаретами, а они вредят людям. Как вы разрешаете этот парадокс?**

Когда мы говорим об ESG, действительно нужно разобраться с негативным влиянием сигарет. Сначала нужно определить и признать проблему — и мы ее признаем. А как только у вас появится возможность и необходимые технологии, чтобы ее решить, нужно ее решать.

Многие думают, что никотин — это основной источник вреда и смертельной опасности сигарет. Но это не так. Никотин действительно вызывает зависимость, но, как объяснили в FDA, не он является главной причиной болезней. Самое вредное — это горение. Избавившись от горения, можно значительно снизить объем вредных химикатов в аэрозоле по сравнению с сигаретным дымом. Конечно, для курильщика лучше всего вовсе прекратить потреблять никотин. Но миллиард людей все еще курят, и лучшее, что мы можем для них сделать, — помочь им изменить свои привычки, разработав для них новые продукты. Этим мы и занимаемся.

**Как осуществляется этот переход?**

Когда мы понимаем, что разработали новый, менее токсичный продукт, следующий шаг — доказать его пользу, количественно и качественно сравнив новинку с сигаретами. Начиная работу, мы абсолютно не представляли, как нужно действовать, а FDA не предложили нам никаких инструкций. Поэтому мы решили провести исследования в два этапа, как в фармацевтической отрасли: сначала клинические исследования, а потом пострегистрационный надзор.

В первой фазе мы собирали данные и с определенной уверенностью установили, что наш новый продукт лучше сигарет. Сравнив сигаретный дым с аэрозолем нового продукта, мы обнаружили, что содержание вредных веществ в последнем на 90—95% ниже.

Конечно, на этой стадии мы не могли точно установить, насколько именно сократятся морбидность и смертность — ведь если содержание вредных веществ упадет на 95%, это еще не означает, что количество заболеваний тоже снизится на 95%. Но все равно уже можно было уверенно заявить, что вреда будет меньше, чем от сигарет. Новые продукты не полностью безопасны, но они намного лучше сигарет, — и они помогут нам постепенно заменить сигареты.

**А что насчет пострегистрационных исследований?**

Для этого нам нужно сделать две вещи: во-первых, подсчитать долгосрочное снижение морбидности и преждевременной смертности. При этом важно максимизировать распространение нашего продукта среди целевой аудитории — то есть среди совершеннолетних курильщиков, — в то же время минимизируя его влияние на нецелевую аудиторию, — то есть, в первую очередь, на тинейджеров.

Вторая часть — это коммерциализация. Наши новые продукты продавать намного сложнее, чем сигареты. В некоторых странах нам законодательно запрещено рассказывать, что эти продукты полезнее сигарет. Но даже если мы можем говорить курильщикам, что переход с традиционных сигарет на новые продукты снизит их потребление токсинов или потенциальных токсинов, эти слова нужно повторять много раз. Кроме того, нужно много заниматься технической поддержкой. Когда человек покупает устройство, нужно сопровождать его как минимум от трех недель до месяца и следить, чтобы он не вернулся к сигаретам.

**И вы этим занимаетесь?**

Да, насколько это возможно. Мы стараемся регистрировать покупателей с помощью наших технологий и приложений, а затем регулярно звонить им и спрашивать: «Вы еще пользуетесь нашим устройством?» Кроме того, мы разрабатываем специальные приложения для психологической помощи в период перехода.

Отношения клиентов с новым продуктом сложнее, чем с сигаретами, которые можно просто купить и уйти. Теперь мы работаем с электроникой, а значит, нам нужно создать колл-центры, цепи поставок, гарантийные службы, системы обратной логистики и переработки. Это большие перемены и огромный новый источник расходов.

**Ваша задача — «будущее без курения». Насколько это отдаленное будущее?**

Если слишком рано прекратить выпуск сигарет, это может привести к нежелательным последствиям — например, к контрабанде. Но думаю, что с помощью правильной работы со спросом и предложением мы сможем избавить некоторые страны от сигарет уже в обозримом будущем — через 10—15 лет. Однако для этого нужно сотрудничество государства и частных компаний, как и всегда, когда нужно решить какую-то важную задачу. Я бы хотел, чтобы у нас были законы и стандарты, которые бы говорили нам: «Делайте так, но под четким надзором».

**Что вы можете посоветовать другим компаниям с плохой репутацией, которым не доверяют люди и которые хотят измениться?**

Как я уже сказал, сначала нужно признать вред своего продукта. Тогда у вас появится задача, которую уже можно решать с помощью инноваций.

Во-вторых, подойдите к делу серьезно. Маловероятно, что клиенты предпочтут ваш новый, необычный или сложный продукт без мощной рекламной кампании. Нельзя просто выпустить продукт на рынок и решить, что дело сделано: ваша работа будет закончена только после того, как вы убедите массового клиента перейти на новый продукт.

В-третьих, если вы хотите устроить революцию в собственном бизнесе, вам нужен инновационный продукт, не похожий на то, что вы делали раньше, — и вам придется перестроить под него всю компанию. Например, мы стали больше работать в мультифункциональных проектных группах. У нас появились вертикальные функции, которых у нас раньше не было: электроника, разработка продуктов, диджитал и т. д.

**В общем, нужно сделать так, чтобы вам начали доверять.**

Именно. Я понимаю, что сейчас нам доверяют не все. Но здесь есть и эмоциональная составляющая. Некоторые организации так давно воюют против табачных компаний, что перестали думать о том, что полезно для курильщиков. Конечно, нападать на Philip Morris очень приятно, но я не думаю, что эти организации убедят хотя бы одного человека бросить курить.

То же касается и этических инвесторов, которые отказываются от акций табачных компаний: не думаю, что этот шаг поможет хоть кому-то улучшить свою жизнь. Что касается такой проблемы, как курение, лучший способ изменить ситуацию — это сотрудничество с табачными компаниями.

Но вернемся к вашему вопросу о доверии. Когда кто-то говорит: «Вашей компании нельзя доверять», я отвечаю: вряд ли мы получим еще один шанс измениться. Если окажется, что все наши действия по переходу к будущему без курения были притворством, то мы разоримся. Зачем бы я начал все эти реформы и потратил на них миллиарды долларов, если я не считаю это направление правильным? И более того — как мы можем лишить курильщиков возможности купить продукт, который меньше вредит их здоровью?

*Беседовал Тоби Лестер (Toby Lester), старший редактор Harvard Business Review.*

# Что покажет будущее

**13 июля 2020**|**Питер Скоблик**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

Как сформулировать стратегию в условиях неопределенности? Это главный вопрос, который должны задавать себе лидеры, задумываясь о будущем. Сейчас, в разгар пандемии, он актуален как никогда.

Будущее стало туманным еще до появления COVID-19 — этому способствовали бурное развитие технологий, растущая взаимозависимость экономик и политическая нестабильность. Неопределенность приобрела такие масштабы, что для всестороннего описания проблемы ученые начали использовать аббревиатуры вроде VUCA (волатильность, неопределенность, сложность и неоднозначность) и TUNA (турбулентный, неопределенный, новый и неоднозначный).

Многие лидеры решили отреагировать на ситуацию, сосредоточившись на более предсказуемых краткосрочных результатах. Однако исследования показывают, что такие попытки уйти от проблем лишают компании миллиардов долларов выручки, а людей — миллионов рабочих мест. К началу 2020 года ощущение шаткости положения стало настолько всеобъемлющим, что многие руководители сделали ставку на эффективность в ущерб инновациям — то есть пожертвовали будущим ради настоящего.

И тут разразилась пандемия.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**  
Хорошая стратегия со временем помогает получить конкурентные преимущества, но неопределенность будущего затрудняет выбор разумного курса, особенно в разгар кризиса. Как лидеру подготовиться к непредсказуемому будущему, не переставая реагировать на вызовы настоящего?  
**Перспектива**  
Стратегический форсайт позволяет вовремя уловить изменения, повлиять на них и адаптироваться к ним. Один из его важных элементов — сценарное планирование, подсказывающее лидерам, как не терять контроль над настоящим, предвосхищать возможные варианты будущего и не бояться неопределенности.  
**Путь к прогрессу**  
Для создания эффективной стратегии в нестабильных условиях лидеру необходимо институционализировать стратегический форсайт и использовать силу воображения, чтобы динамически увязать планирование и операционную деятельность.

Теперь настоящее окончательно восторжествовало. У многих организаций попросту нет выбора: чтобы выжить, они должны сфокусироваться на текущих угрозах (не бывает футурологов в окопах). Однако многие деловые и политические дискуссии требуют умения смотреть в будущее. На кону стоит слишком многое, и сегодняшние решения лидеров могут откликнуться через годы и десятилетия. Пытаясь прорваться через кризис, они должны найти способ увязать нынешние шаги с будущими результатами.

Как же действовать дальше?

Один из путей подсказывает стратегический форсайт — дисциплина, историю, теорию и практику которой я изучаю многие годы. Его цель — не предсказать будущее, а помочь представить разные варианты развития событий, используя творческие подходы, чтобы прочувствовать и сформулировать, что нас ждет впереди, и вовремя адаптироваться. Стратегический форсайт не помогает понять, *что* нам думать о будущем; он подсказывает, как мыслить о нем.

Конечно, все больше исследований показывает, что можно довольно точно прогнозировать будущее — даже в таких хаотичных сферах, как геополитика. Точные методы прогнозирования нужно использовать по максимуму. Но там, где они бессильны, стоит обратиться к форсайту, для которого неустранимая неопределенность будущего становится точкой отсчета. В столь необычных условиях он помогает лидерам принимать взвешенные решения.

Самый известный инструмент стратегического форсайта — сценарное планирование. Оно включает несколько этапов: выявление сил, которые будут влиять на будущие рынки и обстановку на них; изучение возможного взаимодействия этих сил; представление правдоподобных вариантов будущего; пересмотр когнитивных моделей настоящего с учетом вариантов будущего; разработка стратегий для любых сценариев будущего на основе обновленных моделей.

Сегодня сценарное планирование используется довольно широко. Но зачастую организации проводят всего одну серию исследований, а выводы из них толком не применяют. Тем, кто хочет создать эффективную стратегию в условиях неопределенности, нужно наладить процесс непрерывных исследований, который поможет топ-­менеджерам выстраивать надежные, но гибкие мосты между действиями в настоящем и представлениями о будущем. Иными словами, здесь нужно не просто воображение, а *институциональное* воображение. В этом вся суть стратегического форсайта.

**ОГРАНИЧЕННОСТЬ ОПЫТА**

Неопределенность проистекает из нашей неспособности сравнить настоящее с пережитым ранее. Если ситуаций, аналогичных нынешней, в прошлом не происходило, то нам трудно представить себе, как она будет развиваться в будущем.

По мнению экономиста Фрэнка Найта, неопределенность лучше всего познается через противопоставление риску. В ситуации риска мы можем рассчитать вероятность того или иного исхода, поскольку ранее уже видели много подобных случаев. (Страховая фирма обладает достаточным количеством даннных о 45-летних белых некурящих мужчинах, чтобы оценить вероятную продолжительность жизни нового клиента.) Но в ситуациях неопределенности — а по мнению Найта, именно в них принимается большинство деловых решений — можно лишь гадать, что произойдет: нам недостает опыта, чтобы определить наиболее вероятный исход. По сути, мы не способны даже представить себе весь спектр возможных вариантов.

Найт полагал, что в таких ситуациях важнее всего здравый смысл. Здравомыслящий менеджер способен успешно проложить курс через неизвестность даже при недостатке ориентиров. К сожалению, экономист не объяснил, как обрести этот здравый смысл. Он называл его «непостижимой тайной».

Как ни парадоксально, принято считать, что здравый смысл и интуиция во многом зависят от опыта. Во многих непонятных ситуациях менеджеры действительно обращаются к историческим аналогиям в попытке предугадать будущее. Именно поэтому бизнес-школы обучают студентов на кейсах: так они знакомятся с широким спектром аналогий и, вероятно, развивают способность мыслить здраво намного быстрее, чем это произошло бы в обычных обстоятельствах.

Однако Фрэнк Найт считал, что неопределенность характеризуется новизной — а значит, здесь не может быть аналогий. Если настоящее почти ничем не напоминает прошлое, бесполезно искать в нем ключи к будущему. В такие моменты мы особенно остро ощущаем ограниченность своего опыта, а потому должны опираться в своих суждениях на что-то другое.

Здесь и пригодится стратегический форсайт.

**«КОСТЫЛИ ДЛЯ МЫСЛЕЙ»**

В США история стратегического форсайта началась с корпорации RAND — исследовательского центра, созданного ВВС США после Второй мировой войны. Ученые из RAND не погружались в тайны здравого смысла: они надеялись заменить его «рациональными» инструментами количественного анализа. Но работая в условиях послевоенной гонки во­оружений, они не могли не понимать, что ядерное оружие принципиально изменило саму природу войны. Две страны — США и СССР — впервые в истории получили возможность уничтожить друг друга в цивилизационном смысле. А поскольку мир доселе не знал ядерных конфликтов, никто не понимал, как в них участвовать — или как их избежать.

Один из аналитиков RAND, математик Герман Кан, работал над проблемой возможного апокалипсиса с таким энтузиазмом, что стал прототипом доктора Стрейнджлава из фильма Стэнли Кубрика. Кан понимал, что в атомную эру военные стратеги вынуждены иметь дело с тотальной неопределенностью. «Ядерная война до сих пор остается (и, будем надеяться, останется) настолько далекой от всего известного нам, что ее трудно вывести из исторических аналогий или проиллюстрировать ими», — писал он.

Поэтому Кан задавался вопросом: как военным стратегам принимать критически важные решения, касающиеся неопределенного будущего? Тот же вопрос волновал и Фрэнка Найта — однако у Кана, в отличие от экономиста, был ответ: «эрзац-опыт». Он считал, что стратегам нужны «костыли для мыслей» — разнообразные воображаемые варианты будущего, созданные с помощью имитационных моделей, например боевых учений и сценариев.

В 1961 году Кан покинул RAND, чтобы помочь коллегам в создании Гудзоновского института. Там он поделился своими идеями с Пьером Ваком — топ-менеджером Royal Dutch Shell. В начале 1970-х годов Вак прославился тем, что применил идеи Кана в бизнесе: он стал разрабатывать сценарии, помогая Shell подготовиться к возможным последствиям выхода на мировую арену нефтедобывающих стран Ближнего Востока. Когда эти последствия наступили и вследствие эмбарго ОПЕК 1973 года цены на нефть за год выросли вчетверо, Shell удалось справиться с кризисом намного лучше конкурентов. (В 1985 году Вак изложил историю действий Shell в двух статьях в HBR: «Scenarios: Uncharted Waters Ahead» и «Scenarios: Shooting the Rapids».)

После успеха Shell сценарное планирование стало популярным стратегическим инструментом бизнеса. Впоследствии преемники Вака в компании доработали метод и стали самыми известными теоретиками и практиками в этой сфере. Тем не менее среди организаций, практиковавших сценарное планирование в последние десятилетия, мало кто институционализировал его, включив в общую систему стратегического форсайта.

Одно из редких исключений — Береговая охрана США, считающая сценарное планирование частью «цикла обновления стратегии». На ее примере стоит поучиться многим организациям.

Может возникнуть вопрос, насколько опыт Береговой охраны актуален для коммерческой сферы; на самом деле этот опыт представляет собой то, что иногда называют «проверкой на примере крайностей». Будучи военной структурой, Береговая охрана обладает меньшей гибкостью, чем большинство частных компаний: ее миссию определяет устав, а бюджет утверждает Конгресс. Более того, из-за необходимости ежедневно ­реагировать на множество чрезвычайных ситуаций — от кораблекрушений до попыток ввоза наркотиков — Береговая охрана на протяжении долгого времени была вынуждена решать почти исключительно текущие задачи и не имела достаточно ресурсов для создания долгосрочной стратегии. И все же этой службе удалось успешно внедрить сценарное планирование и начать осознанно работать на будущее. Это, в свою очередь, позволило ей успешно и гибко реагировать на чрезвычайные ситуации, в том числе на теракт 11 сентября 2001 года.

**КАК БЕРЕГОВАЯ ОХРАНА ГОТОВИТСЯ К БУДУЩЕМУ**

В то трагическое утро сотни тысяч людей в Нижнем Манхэттене оказались в ловушке без возможности вырваться из огня и хаоса рядом с башнями-близнецами. Некоторым удалось перебраться в другую часть острова или перейти по мостам, закрытым для транспорта, но многим не оставалось ничего, кроме как переправиться на другой берег по воде. В течение нескольких часов импровизированная флотилия из паромов, буксиров, частных яхт, пожарных и полицейских катеров перевозила людей в безопасные места.

Хотя многие владельцы судов включились в операцию по собственной инициативе, существенная часть эвакуации проходила под руководством Береговой охраны, призвавшей на помощь «все свободные суда» и координировавшей посадку и высадку людей с поразительным спокойствием, точностью и находчивостью. Эта история напомнила многим о легендарной эвакуации британцами через Ла-Манш сотен тысяч солдат союзников, заблокированных нацистскими войсками в Дюнкерке на французском побережье.

Успех Береговой охраны США в деле спасения людей не был чем-то удивительным. Несмотря на широкий круг обязанностей, от поиска и спасения тонущих до защиты окружающей среды и охраны портов, девиз организации звучит как Semper paratus — «Всегда готов»: служба гордится своим умением молниеносно реагировать на чрезвычайные ситуации. «Главное в нашем деле — по сигналу тревоги немедленно начать действовать», — объяснял мне один капитан в отставке.

Однако 11 сентября 2001 года стало для Береговой охраны более чем однодневным испытанием на прочность. После теракта сфера ответственности службы начала быстро расширяться. Буквально на следующий день ей поручили принципиально усилить меры безопасности в портах по всей стране: если раньше защита американских гаваней составляла 1—2% повседневной нагрузки Береговой охраны, то теперь эта доля возросла до 50—60%. В марте 2003 года Береговую охрану объединили с новым Министерством внутренней безопасности — и ей было поручено охранять порты и водные маршруты по всему Ираку после американского вторжения. В последующие годы бюджет службы удвоился, а контингент существенно разросся. Наступило новое будущее.

Береговая охрана быстро адаптировалась — отчасти потому, что в конце 1990-х реализовала проект по сценарному планированию «Перспектива», призванный помочь организации справиться с «будущими чрезвычайно сложными условиями работы, характеризующимися новыми и непривычными угрозами безопасности». Целью было подготовить Береговую охрану ко всем сценариям будущего.

Проект «Перспектива» был реализован в 1998 и 1999 годах, а в 2003-м, в память о событиях 11 сентября, его переименовали в проект «Непреходящий» и стали проводить каждые четыре года. С тех пор сценарное планирование помогает лидерам Береговой охраны мыслить и действовать стратегически.

**НАДЕЖНАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ЛЮБОГО БУДУЩЕГО**

Решив запустить проект «Перспектива», Береговая охрана привлекла для консультаций по сценарному планированию специалистов Futures Strategy Group (FSG). Эта компания исходит из того, что, хотя неопределенность и мешает делать прогнозы, она вынуждает действовать с упреждением — и для принятия взвешенных решений нужно тщательно проработать возможные сценарии будущего.

Совместно с FSG специалисты Береговой охраны выявили четыре фактора перемен, которые могут серьезно повлиять на ее будущее: действия федерального правительства, состояние американской экономики, угрозы для американского общества и спрос на услуги морских служб. С учетом этих факторов было выявлено 16 вариантов возможного будущего (на 20 лет вперед) применительно к условиям работы Береговой охраны. Из них руководство службы отобрало пять максимально различающихся (и при этом правдоподобных) сценариев, отражающих диапазон условий, с которыми может столкнуться организация. Затем FSG подробно описала эти условия и гипотетические события, способные к ним привести.

Каждому варианту было дано название, отражающее его суть. Будущее, при котором в США возникали серьезные экономические и экологические проблемы, назвали «Течь в корабле». Вариант «Американский мир» предполагал, что влияние США ослабнет и стране придется противостоять миру, раздираемому политической нестабильностью и экономическими катастрофами. В сценарии «Корпоративная планета» миром правили транснациональные компании-гиганты, а в варианте «Панамериканское шоссе» появлялись региональные торговые блоки, ориентированные на доллар или евро. Раздробленный мир, где «теракты происходят с пугающей частотой и все ближе к дому», получил название «Балканизированная Америка».

Руководство Береговой охраны организовало трехдневный семинар по этим сценариям (специалисты FSG выступили фасилитаторами). Командам, состоящим из гражданских служащих и офицеров, были предложены разные варианты будущего для выработки эффективных стратегий работы организации в соответствующих условиях. В конце семинара команды сравнили свои решения. Стратегии, повторявшиеся у разных команд, были признаны «надежными». В финальный отчет организаторы проекта «Перспектива» включили 10 из таких стратегий: от создания объединенной структуры командования до повышения гибкости кадровой системы и обеспечения «полного оповещения о морской обстановке» (согласно определению Береговой охраны, это «способность находить, отслеживать и идентифицировать в реальном времени все водные и воздушные суда, пересекающие морские границы США»). По расчету организаторов, все эти стратегии должны были помочь Береговой охране выполнить свою миссию при любом сценарии будущего.

Многие из предложенных стратегий были не новы. Но сценарное планирование позволило взглянуть на них под иным углом — и после 11 сентября это оказалось очень важно. Таким образом, проект «Перспектива» позволил специалистам Береговой охраны проверить известные стратегии на прочность в условиях вероятных сценариев будущего, выделить наиболее перспективные и предложить их руководству. Вот почему после теракта, когда задачи службы существенно изменились, ей удалось быстро отреагировать на требования времени.

Запустить проект «Перспектива» и продолжить его регулярным проектом «Непреходящий» было непросто. Для этого требовались исключительно сильные лидеры — ими стали, в частности, адмиралы Джеймс Лой и Тэд Аллен. В ходе работы возникали сложности с внедрением идей: ведь одно дело — стратегический форсайт, и совсем другое — реализация стратегии. Однако постепенно программа набирала обороты, отчасти благодаря растущему числу ее участников, которые уже увидели пользу от динамичного соотнесения настоящего с будущим. Береговой охране удалось институционализировать воображение.

***БУДУЩЕЕ: ГЛОССАРИЙ***

Чтобы справиться с неопределенностью будущего, понадобится множество инструментов. Некоторые из них схожи или выполняют примерно одинаковые функции. Этот список поможет вам разобраться в них.

**РЕТРОПОЛЯЦИЯ** помогает выстроить путь в настоящее из предполагаемого будущего и выяснить, как это будущее может возникнуть. Этот прием чаще всего используется для поиска пути к желаемому будущему, но также помогает избежать шагов в направлении нежелательного. Например, чтобы найти причины возможного сбоя в будущем, можно проводить разбор полетов задолго до самих «полетов».

**АВАРИЙНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ** помогает принимать решения и готовиться к конкретным событиям разной степени вероятности. В случае чрезвычайной ситуации аварийный план станет руководством к действию.

**МОДЕЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ** и **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ТРЕНИНГИ** позволяют участникам проработать разные сценарии и проанализировать свои действия, чтобы подготовиться к реальным ситуациям. В отличие от боевых учений, здесь задается конкретный вариант будущего, а не диапазон возможных сценариев.

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ** подразумевает вероятностные предсказания будущего, поэтому практики стратегического форсайта его не используют. Однако и этот инструмент помогает справляться с неопределенностью, дополняя качественные методы, предпочтительные при сценарном планировании, количественными данными. Лучше всего сочетать разные приемы: прогнозировать то, что можно предвидеть; воображать то, чего предвидеть нельзя; и прибегать к здравому смыслу, чтобы отличить первое от второго.

**СКАНИРОВАНИЕ ГОРИЗОНТОВ** — это поиск «слабых сигналов» перемен в настоящем, отслеживание их развития и оценка потенциального влияния. Этот метод основан на идее, что будущее часто выходит на поверхность там, где его мало кто видит: например, в специализированных научных журналах.

**СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ** позволяет пересмотреть представления о настоящем и изменить отношение к нему с помощью историй о разных вариантах будущего. Этот процесс нацелен не на прогнозирование, а на изучение возможных сценариев развития событий для создания стратегий.

**АНАЛИЗ ТРЕНДОВ** — это оценка потенциальной значимости уже заметных моделей изменений. Популярный структурный подход — STEEP-­анализ, при котором эти модели делятся на пять категорий: социальные, технологические, экономические, экологические и политические.

**БОЕВЫЕ УЧЕНИЯ** предполагают взаимодействие с оппонентом в условиях смоделированного конфликта, обычно для отработки реакции на непредвиденные обстоятельства. Как и сценарное планирование, учения не дают представления о том, что случится, а позволяют увидеть возможные варианты развития событий, чтобы принять верные решения. Несмотря на название, боевые учения можно проводить не только для изучения военных конфликтов.

**ОСВОЕНИЕ НОВОГО И РАЗВИТИЕ СТАРОГО**

Проекты «Перспектива» и «Непреходящий» не были направлены на то, чтобы переключить организацию с оперативного режима на стратегический или научить Береговую охрану фокусироваться на долгосрочной перспективе. Они должны были побудить ее сотрудников смотреть на будущее как на источник информации и благодаря этому лучше действовать в настоящем.

Это вовсе не простая задача. Специалисты по менеджменту давно знают, что для долгосрочного выживания и процветания организация должна как использовать имеющиеся компетенции, так и осваивать новые, — то есть одинаково хорошо делать и то и другое.

Проблема в том, что эти направления конкурируют за ресурсы, требуют разных стилей мышления и разных организационных структур. Если вы занялись одним, преуспеть в другом будет сложнее. Потребность в одновременном управлении двумя процессами вынуждает менеджеров разрешить этот парадокс.

Сценарное планирование помогло руководству Береговой охраны и в этом. Новые программы не снизили способность службы реагировать на текущие угрозы — скорее наоборот, изучение будущего помогло развить успех.

Опрошенные мною сотрудники Береговой охраны сообщили, что «Перспектива» и «Непреходящий» оказались полезны сразу в нескольких аспектах. Прежде всего, они указали на стратегии, к реализации которых приступила служба. Пример — оповещение о морской обстановке. Сценарии показали руководству службы, что любое вероятное будущее потребует умения идентифицировать и отслеживать любое судно в американских водах. Хотя это требование может показаться банальным, в 1990-х Береговая охрана не умела этого делать. Один отставной адмирал вспоминал: «Бывало, корабли подходили к берегу на десять миль или даже на три — и мы об этом не знали». Одна из причин заключалась в том, что у американских служб не было единой системы сбора и передачи информации.

Береговая охрана не располагала организационной и технологической инфраструктурой для немедленного создания системы полного оповещения об обстановке — и все же проект «Перспектива» убедил в ее необходимости высшее руководство службы и помог быстрее внедрить ее после теракта 11 сентября. По сути, капитан Береговой охраны, руководивший проектом «Непреходящий», возглавил межведомственную инициативу по разработке первой Национальной стратегии по защите морских рубежей. Позднее это привело к созданию Общенациональной системы автоматической идентификации — своего рода транспондерной системы для судов.

Благодаря стратегиям, выработанным в ходе сценарного планирования, те сотрудники, которые участвовали в семинарах, стали лучше понимать будущие потребности службы — и действовать соответствующим образом. Например, в ходе первой сессии «Непреходящего» акцент делался на важности стратегических партнерств внутри страны и за рубежом. Памятуя об этом, один из руководителей Береговой охраны начал готовиться к возможным угрозам в Тихом океане: он занялся укреплением двусторонних отношений с островными государствами, обменом информацией, координацией патрулей и проведением совместных учений с коллегами из КНР, России, Канады, Южной Кореи и Японии. Кроме того, он искал пути к более тесному сотрудничеству с американскими ведомствами, от ФБР до Национального управления океанических и атмосферных исследований.

Сценарное планирование побудило сотрудников чаще задумываться о будущем. Один офицер резерва Береговой охраны объяснил, как проект «Непреходящий» изменил его образ мыслей, на примере недавнего разговора с коллегой: «Сегодня утром мы сидели в моем кабинете и рассуждали о том, как будет выглядеть резерв Береговой охраны через 25 лет!» По его словам, до участия в проекте он «даже представить не мог, как можно мыслить в этом направлении».

Пожалуй, самое интересное и самое важное для устранения противоречия между использованием имеющихся навыков и освоением новых — это то, что сценарное планирование помогло людям осознать требования настоящего и будущего не как конкурирующие, а как взаимодополняющие. Семинары изменили само представление участников о времени.

Люди привыкли воспринимать время как нечто линейное и однонаправленное, идущее из прошлого в будущее через настоящее. При этом все три периода существуют как бы отдельно: вчера, которое мы помним; сегодня, которое мы переживаем; и завтра, которое мы ждем. Но при правильном сценарном планировании время становится нелинейным. Проекты «Перспектива» и «Непреходящий» позволили оценить тренды настоящего, перенестись на много лет вперед, описать миры, которые могут возникнуть под влиянием известных факторов, затем отмотать пленку назад, чтобы разобраться, как формировались эти будущие миры, а потом снова продвинуться вперед и разработать надежные стратегии. В этой модели время как бы вращается в непрерывном цикле обратной связи между настоящим и будущим. Иными словами, образуется временная петля.

Когда люди привыкают смотреть на время под этим углом, они осознают, что представления о будущем — важнейший фактор действий в настоящем. Сценарии дают им опору, помогая вырабатывать стратегии в условиях полной неопределенности. Сотрудникам Береговой охраны стало очевидно, что учиться нужно не только на опыте прошлого, но и на воображаемом будущем.

**С ЧЕГО НАЧАТЬ?**

Без соответствующего опыта будет трудно организовать сессию сценарного планирования. Имеет смысл пригласить специалистов в этой сфере — частных экспертов, профильных консультантов или профессионалов из крупных консалтинговых фирм. Но кто бы ни руководил процессом, он должен следовать некоторым общим правилам.

**Тщательно отобрать участников.** Одна из главных целей семинара по сценарному планированию — проверить на прочность имеющуюся картину мира. Чтобы семинар прошел успешно, нужно собрать людей с разными ролями в организации, разными взглядами, разным личным опытом. Понадобятся участники, обладающие тем, что Кес ван дер Хейден, один из преемников Пьера Вака в Shell, назвал тремя способностями, необходимыми для успешной дискуссии о стратегии: это способность к восприятию, способность к мышлению и способность к действию.

**Определить исходные посылки, факторы и белые пятна.** Важно четко сформулировать гипотезы, на которых выстроена текущая стратегия, и то, какого будущего вы ждете в результате ее реализации. Этот сценарий можно считать прогнозным, но важно понимать, что это будущее — лишь один из многих вариантов, и стараться выявлять посылки, которые стоило бы перепроверить. Рафаэль Рамирес, руководитель Сценарной программы в Оксфорде, советует при этом отделять трансакционных акторов, на которых вы можете повлиять, от внешних сил, которые вам неподвластны. Как эти силы могут взаимодействовать, формируя вероятные сценарии будущего?

**Представлять правдоподобные, но разнообразные варианты будущего.** Это одна из наиболее трудных задач, особенно для людей с аналитическим складом ума. Постарайтесь представить себе, как будет выглядеть мир через 5, 10 и даже 20 лет, не пытаясь просто экстраполировать нынешние тренды. Потребуются творческий подход и здравый смысл, чтобы, как говорят в Береговой охране, отличить сценарий, продвигаемый в оболочке правдободобия, от того, который разрывает эту оболочку. Это тонкая и весьма субъективная задача. Хороший фасилитатор поможет дать волю воображению и остаться при этом в границах реальности.

**Погрузиться в будущее.** Сценарное планирование дает наилучшие результаты при максимально возможном погружении. Создание «артефактов из будущего», например вымышленных газетных статей или даже видеороликов, часто помогает выйти за рамки стереотипного мышления. Полезно также оторвать участников от настоящего, поэтому лучше проводить семинар в непривычном месте и не поощрять использование телефонов.

**Выделить стратегии, подходящие для разных вариантов будущего.** Сформируйте команды и погрузите каждую в свой сценарий далекого будущего, задав всем один и тот же вопрос: что надо сделать сейчас, чтобы в этом конкретном будущем действовать эффективнее? Создайте доверительную атмосферу, чтобы даже самые младшие по статусу участники смело высказывали идеи. Когда все группы создадут стратегии для своих миров, предложите им сравнить решения. Найдите в них общие элементы, выделите их и выявите планы и предложения об инвестициях, полезные для разных вариантов будущего.

**Внедрить избранные стратегии.** Вы наверняка уже догадались, что именно с этой задачей компании чаще всего не справляются. На разработку стратегии путем сценарного планирования не требуется много ресурсов — но для ее реализации нужен серьезный настрой. Чтобы претворить в жизнь результаты форсайта, лидерам следует создать формальную систему, в рамках которой менеджеры будут четко объяснять, как их планы способствуют реализации новых стратегий компании. Не стоит ожидать, что форсайт поможет реализовать все инициативы, но сессии сценарного планирования в любом случае принесут немало пользы. Во-первых, участники найдут общий язык для обсуждения будущего. Во-вторых, они изложат свои идеи коллегам и заручатся их поддержкой, и когда возникнет явная потребность в воплощении этих идей, процесс пойдет быстрее. И в-третьих, после таких семинаров люди смогут действовать на уровне подразделений, даже если организация в целом не сумеет должным образом увязать настоящее с будущим.

**Закрепить процесс.** В долгосрочной перспективе для наилучшего результата сценарное планирование стоит проводить циклически, итерациями. Оно должно стать процессом, постоянно ориентирующим организацию на будущее без отрыва от настоящего (и наоборот). Такая разносторонность приведет вас к успеху в благоприятных условиях и поможет выжить при худшем сценарии. Перемещаясь по временной петле между настоящим и множеством воображаемых вариантов будущего, вы сможете постоянно адаптировать и обновлять свои стратегии.

Последний пункт особенно важен. Как показала нынешняя пандемия, гипотезы и потребности могут меняться внезапно и непредсказуемо. Подготовка к будущему требует их постоянной переоценки. Стратегический форсайт — возможность вовремя уловить изменения, повлиять на них и адаптироваться к ним — требует постоянных исследований методом сценарного планирования или иными методами (см. врезку «Будущее: глоссарий»). Только путем институционализации воображения организация сможет наладить последовательный обмен данными между настоящим и будущим. При таком динамическом подходе сценарное планирование и другие инструменты стратегического форсайта позволят проложить маршрут даже через зыбкую территорию будущего.

Разумеется, форсайт также позволяет находить новые возможности и в полной мере их использовать. Организации не просто готовятся к будущему — они творят его. В ситуации неопределенности таится огромный потенциал для бизнеса. По словам Пьера Вака, «именно в таких условиях — а не в стабильные времена — появляются реальные возможности для получения конкурентных преимуществ за счет стратегии».

Чтобы восстать против тирании настоящего и инвестировать в воображение, нужна смелость. Стратегический форсайт делает возможным то и другое и дает лидерам шанс войти в историю. Ведь в конечном счете о них будут судить не по тому, что они делают сегодня, а по тому, верно ли они наметили курс на завтра.

**Об авторе**

**Питер Скоблик (J. Peter Scoblic)** — основатель и директор форсайт-консалтинговой фирмы Event Horizon Strategies, старший научный сотрудник Международной программы безопасности исследовательского центра New America. Питер недавно окончил докторантуру в Гарвардской школе бизнеса; его диссертация, посвященная стратегии и неопределенности, была удостоена премии Висса.

# Управление реализацией стратегических изменений

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

* уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
* доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят оттого, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

Перестройка предприятия предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

Радикальное преобразование предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг. Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

Организационная структура каждого предприятия имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политику назначения на должность и повышения по службе, распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполнима ли стратегия, и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии:

1. Следует ли объединить отдельные виды деятельности в группы?
2. Должны ли решения приниматься централизованно руководством или децентрализовано (управляющими на местах)?
3. Должна ли организация иметь жесткое управление (с множеством правил и проверок)?
4. Целесообразно ли построение многоуровневой организационной структуры с узким интервалом управления или "плоской" структуры – с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля?

Централизованная функциональная структура эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства, приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения, сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

* размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
* географическое размещение организации;
* технология;
* динамизм внешней среды;
* стратегия, реализуемая предприятием.

Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Общепринятые на данном предприятии ценности, или "доминирующие убеждения", определяют приоритеты развития, устанавливают, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т.д.

Выделяют пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

* ценности и убеждения высшего руководства;
* реакция руководства на критические ситуации;
* отношение к работе и стиль поведения руководителей;
* критериальная база поощрения сотрудников;
* критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия. На стадии выполнения стратегии основные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией.

Исследователи консалтинговой фирмы Артур Д. Литл выделяют пять основных подходов, в которых в качестве главного признака отмечен управленческий стиль лидера и (или) команды менеджеров предприятия. Их краткая характеристика представлена в таблице 1.

Таблица 1. Управление реализацией стратегических изменений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Подход | Главный стратегический вопрос для лидера (и/или команды менеджеров) | Ключевая роль менеджеров предприятия |
| 1 | Командир (авторитетный подход) | Как я формирую стратегию организации? | Специалисты в области стратегического планирования |
| 2 | Контролер (контролирующий подход) | Стратегия организации мною усвоена. Как я должен проследить за ее реализацией? | Контроль реализации по всей структуре |
| 3 | Партнер (подход, основанный на сотрудничестве) | Как я должен вовлечь менеджеров в стратегическое планирование, чтобы они были ответственными за реализацию стратегии с момента ее запуска? | Основные координаторы |
| 4 | Культурный лидер (подход, основанный на изменении организационной культуры) | Как я могу вовлечь в процесс реализации стратегии персонал предприятия? | Обучающие тренеры |
| 5 | Воспитатель чемпионов (чемпионский подход) | Как я должен мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами бизнеса посредством реализации эффективных стратегий? | Задание стартовых условий и арбитраж победителей |

В зависимости от конкретной ситуации выбирается один из пяти типовых подходов.

Источник - stplan.ru

# Особенности стратегического менеджмента. Пирамида стратегического планирования

Если сравнить менеджера с капитаном корабля, то становится более ясной проблема выбора пути. Куда плыть? Ответ на этот вопрос дает стратегический менеджмент (стратегическое управление и планирование).

**Пирамида планирования в стратегическом менеджменте: миссия фирмы, стратегические цели, задачи и конкретные задания**

Первой и главной из основных функций менеджмента является функция прогнозирования и планирования. Составляющие этой функции следующие.

**Миссия фирмы**

При планировании, очевидно, надо исходить из того, для чего предназначена фирма, в чем состоит ее "миссия" в мире бизнеса. Например, миссия фирмы "Авион" - осуществлять безопасные и прибыльные воздушные перевозки пассажиров и грузов". Миссия фирмы "Московский государственный институт электроники и математики" - готовить студентов и аспирантов в традициях русской системы образования (по соответствующим специальностям).

В наиболее общих терминах стратегический менеджмент - средство обеспечения выполнения фирмой своей миссии. Целеполагание - самый трудный и ответственный этап планирования. Сформулировать миссию фирмы - наиболее важное решение для ее основателей и высших менеджеров. Изменение миссии фактически означает закрытие прежней фирмы и открытие на ее месте новой, пусть даже под тем же названием. Миссия - стержень фирмы, наиболее устойчивая часть ее организма. (Отметим, что фирму надо сравнивать с живым организмом, а не с бездушной мертвой машиной! )

**Стратегические цели фирмы**

Конкретизацией миссии фирмы являются ее стратегические цели, т.е. цели на долгосрочный период, скажем, на 10 лет. Для фирмы "Авион" такими целями могут являться:

* расширение сегмента рынка на трансатлантических перевозках; повышение безопасности полетов;
* повышение общего и профессионального уровня подготовки личного состава (летчиков, техников, стюардесс, менеджеров и др.);
* создание благоприятного социального климата в коллективе;
* поддержание состава воздушного флота и наземного обеспечения на уровне не ниже, чем у конкурентов, и др.

Для фирмы "Московский государственный институт электроники и математики" стратегическими целями могут являться:

* повышение высокого научного уровня преподавательского состава (а для этого развитие научных исследований в вузе на мировом уровне), овладения им современными технологиями преподавания, снабженными методическими материалами на бумажных и электронных носителях;
* организация набора хорошо подготовленных абитуриентов, способных овладеть специальностями, преподаваемыми в институте, на уровне, который дает выпускникам необходимую конкурентоспособность на рынке труда;
* создание и поддержание материально-технической базы, необходимой для осуществления высококачественного учебного процесса;
* обеспечение необходимого контроля за качеством работы преподавателей и студентов, и др.

Очевидно, что для стратегических целей практически невозможно дать числовые значения параметров, которые необходимо достичь, или сроков, в которые это необходимо сделать. Упрощением было бы говорить, что срок выполнения стратегической цели, скажем, 10 лет. Правильнее было бы не определять срок, но обсуждать долгосрочное планирование на неопределенный по времени период. Некоторые стратегические цели, например, достижение превосходства над конкурентами, должны выполняться постоянно.

**Задачи фирмы**

Следующим уровнем конкретизации являются задачи, которые должны быть решены для достижения той или иной стратегической цели. Например, для фирмы "Авион" задачами могут являться:

* выход на 99 % показатель прибытия самолета в срок;
* создание системы ежегодной переподготовки летчиков и стюардесс;
* ежегодная закупка не менее 3 современных самолетов, и др.

Для фирмы "Московский государственный институт электроники и математики" задачами могут являться:

* наличие не менее 20 % профессоров - докторов наук и 50 % доцентов - кандидатов наук в составе преподавателей;
* обеспечение благоприятного возрастного состава преподавателей (например, средний возраст преподавателей не должен быть меньше 40 и больше 50 лет);
* обеспечение регулярной научной работы преподавателей (например, каждый должен опубликовать в течение 5 лет не менее 5 научных работ и выступить не менее чем на 3 конференциях всероссийского и международного уровня);
* в системе довузовской подготовки абитуриентах в разнообразных школах, кружках, на курсах должны ежегодно заниматься не менее чем 1000 школьников;
* кафедры института должны быть оснащены компьютерами, объединенными в электронную сеть, обеспечивающую электронную почту внутри института и дающую непосредственный выход во всемирную сеть Интернет, и др.

Хотя в некоторых из перечисленных задач встречаются числовые параметры, их еще недостаточно для конкретного планирования и контроля, поэтому следующим уровнем планирования являются полностью определенные конкретные задания, степень выполнения которых может быть однозначно оценена.

**Конкретные задания**

Рассмотрим, например, приведенную выше задачу для фирмы "Авион" - выход на 99 % показатель прибытия самолета в срок. Прежде всего, необходимо добавить срок выполнения, например, в течение 2 лет. Тогда задача становится конкретным заданием, для выполнения которого необходим дальнейший анализ. Прежде всего, по каким причинам самолеты не прибывают в срок? Некоторые причины очевидны - встречный ветер, который задерживает самолеты, боковой, который отклоняет их от оптимальной трассы, рассчитанной при отсутствии ветра, и попутный, который доставляет их в аэропорт назначения раньше срока. Для исключения влияния ветра на момент прибытия самолета необходимо разработать алгоритмы управления воздушным судном и согласовать их с наземными службами. Можно задать и встречный вопрос - а все ли рейсы должны прибывать точно в срок? Положительный ответ очевиден, если пункт назначения - крупный аэропорт, в котором каждую минуту заходит на посадку 1-2 самолета. Если же на полевой аэродром садятся 1-2 самолета в неделю и рейс не является срочным, то, очевидно, имеет смысл пожертвовать точностью прибытия ради, например, экономии топлива или повышения безопасности рейса. Вполне разумна коррекция конкретного задания, задачи, стратегической цели или даже миссии фирмы в результате тщательного анализа при планировании.

Для фирмы "Московский государственный институт электроники и математики" в качестве задачи было указано наличие не менее 20 % профессоров - докторов наук и 50 % доцентов - кандидатов наук в составе преподавателей. Чтобы превратить эту задачу в набор конкретных заданий, необходимо проанализировать состав персонала на настоящий момент, спрогнозировать его естественное изменение (в результате выхода на пенсию преподавателей старших возрастов, перехода на другую работу иных сотрудников и др.), оценить озможности повышения профессионального уровня (защиты диссертаций) для конкретных сотрудников, а также возможности привлечения нового персонала. После этого можно будет спланировать активную кадровую политику и оценить ее результаты по повышению профессионального уровня персонала. Достижима ли вообще поставленная задача? А если достижима, то в какие сроки? И после всего описанного анализа должен быть утвержден конкретный план мероприятий.

Мы обсудили всю пирамиду планирования - от вершины (миссии вершины) через второй слой - стратегические цели (их обычно не более 10) и третий - задачи (на достижение стратегические цели может быть направлены десятки задач, так что общее число задач фирмы может быть оценено как 100) до подножия - конкретных заданий (для решения каждой задачи может понадобится десяток конкретных заданий, так что общее число конкретных заданий, выполняемых в сколько-нибудь крупной фирме - тысячи). Технология планирования, разобранная в главе "Основные функции менеджмента", позволяет превратить тысячи отдельных конкретных заданий в общий план работы фирмы, сбалансированный по материальным, кадровым и финансовым затратам. Этот план весьма конкретен на ближайшее время (скажем, на год), и переходит ко все более общим (неконкретным, неопределенным, расплывчатым) формулировкам при удалении в будущее.

**Отличия стратегического и оперативного менеджмента**

**Стрела "Настоящее - Будущее"**

В случае стратегического менеджмента особенностью этого процесса является устремленность в будущее. Движение происходит от частного к общему, что соответствует движению от суеты настоящего к дальнему горизонту планирования - горным вершинам будущего:

**конкретные задания - задачи - стратегические цели - миссия фирмы**

При этом при движении от подножия пирамиды планирования к ее вершине вопросы, на которые мы отвечаем, меняются так:

**Что конкретно надо сделать? - Чего в целом необходимо добиться? - Зачем мы работаем?**

При движении от ближайших сроков к дальней перспективе мы проходим следующие этапы планирования:

**оперативное планирования - бизнес-планирование - разработка стратегии.**

Под оперативным (или краткосрочным) планированием понимают планы на ближайшее время, что-то между одним днем и одним годом. "Дальняя перспектива" относится к анализу и планированию изменений, которые должны закончиться лет через десять. Как мы видели в главе о маркетинге, именно таков типовой срок от идеи до выпуска новой марки автомобиля или самолета. В промежутке между долгосрочным и краткосрочным планированием лежит среднесрочное, или бизнес-планирование - на 3 - 5 лет.

**Сравнение стратегического и оперативного менеджмента**

Сравнение стратегического и оперативного менеджмента по девяти признакам представлено в следующей таблице, взятой из монографии по контроллингу - наиболее современной концепции системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование.

Табл.1. Сравнение стратегического и оперативного менеджмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Признаки** | **Стратегический менеджмент** | **Оперативный менеджмент** |
| Иерархические ступени | В основном на уровне высшего руководства | Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления |
| Неопределенность | Существенно выше | Меньше |
| Вид проблем | Большинство проблем не структурировано | Относительно хорошо структурированы |
| Временной горизонт | Акцент на долгосрочные, а также на средне- и краткосрочные аспекты | Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты |
| Потребная информация | В первую очередь из внешней среды | В первую очередь из самого предприятия |
| Альтернативы планов | Спектр альтернатив в принципе широк | Спектр ограничен |
| Охват | Концентрация на отдельных важных позициях | Охватывает все функциональные области и интегрирует их |
| Степень детализации | Невысокая | Относительно большая |
| Основные контролируемые величины | Потенциалы успеха (например, рост доли рынка) | Прибыль, рентабельность, ликвидность |

Источник - http://www.iteam.ru/

# Общая модель стратегического управления. Виды управления компанией

Современными видами управления, которых придерживается все больше и больше фирм, являются стратегическое планирование и стратегическое управление в реальном масштабе времени. Данные виды управления могут осуществляться отдельно друг от друга, однако чаще используются параллельно для решения как плановых, так и непредвиденных задач.

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

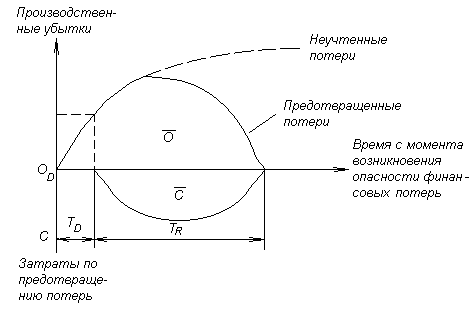
1. Проблемы, которые прямо связанны с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

В общем виде, процесс стратегического управления фирмой можно описать, используя модель Ансоффа, в которой анализируется изменение окружающей среды, реакция фирмы на такое изменение и затраты, связанные с реакцией фирмы и ущербом от воздействия окружающей среды.

На рисунке видно, что в случае, если фирма не реагирует на изменение окружающей среды, то потери фирмы от воздействия данного изменения начинают нарастать. Они обозначены как "неучтенные потери".

Однако рано или поздно фирма начнет реагировать на происходящие события. Это произойдет через момент времени TD. Фирма может принять решении о прекращении производства какого-либо товара, по причине нерентабельности данного бизнеса. Либо может переориентироваться на производство новых товаров, перестроив при этом свои производственные мощности. Предпочтительной альтернативой в любом из перечисленных случаев станет превращение угрозы со стороны окружающей среды в благоприятную возможность.

Когда фирма приступит к осуществлению контрмер, потери, связанные с воздействием окружающей среды, постепенно снизятся до нуля. Однако, ликвидация производственной базы и товарно-материальных запасов, сокращение персонала, строительство новых линий или переориентация старых понесут за собой дополнительные расходы - сверх нормальных издержек производства. Таким образом, в период прекращения воздействия угрозы происходит сложение двух потоков затрат: потерь от нерентабельной производственной деятельности и затрат, связанных со свертыванием этой деятельности.

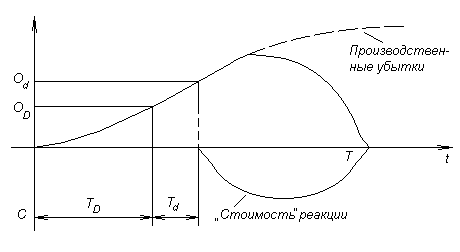


К моменту времени T, когда действие угрозы прекратится, фирма понесет суммарный убыток от основной деятельности O, а также убыток связанный с реакцией фирмы на действие угрозы C. Таким образом, общий общие потери составят Lt= O + C.

Задача стратегического управления состоит в том, чтобы свести к минимуму суммарный объем потерь, связанных с воздействием на фирму окружающей среды и реакцией фирмы на это воздействие.

В реальной ситуации оперативно реагировать на изменения окружающей среды способны только хорошо организованные фирмы. Обычно это мелкие компании, которые не занимаются изучением внешней среды и прогнозированием. Зато такие компании, в силу своих небольших размеров и высокой маневренности, могут оперативно реагировать на происходящие события и сразу принимать конкретные действия. Для таких фирм реакция наступает по истечении отрезка времени TD и этот вид управления называется активным.

Для большинства крупных фирм, имеющих многолетнюю историю и традиции, такая быстрая реакция на изменения в окружающей среде практически невозможна. Поэтому к отрезку времени, которое проходит от момента обнаружения угрозы до начала реагирования фирмы на эту угрозу, добавляется еще время задержек Td. Такой вид управления называется реактивным.



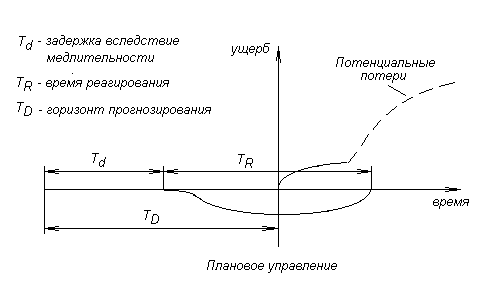
Ансофф выделяет четыре фактора, обусловливающих такое запаздывание:

1. Запаздывание в системе – обычно имеет место в крупных фирмах. Такая задержка отчасти бывает вызвана затратами времени на наблюдение, интерпретацию и обработку данных наблюдения и передачу полученной информации соответствующим руководителям. Отчасти же она – следствие затрат времени со стороны руководителей на обмен информации друг с другом и выработку общей позиции, а также затрат времени на проработку решений соответствующими рабочими группами и звеньями управления.
2. Запаздывание из-за задержки верификации – оно связано с проверкой правильности информации о существовании угрозы, поскольку некоторые руководители будут утверждать, что даже несмотря на то, что уровень ее воздействия достиг неприемлемой величины, нет абсолютной уверенности в реальности этой угрозы и в устойчивом характере ее действия.
3. Запаздывание из-за угрозы статусу – вызвано причинами политического характера, если те или иные руководители, сфера деятельности которых имеет прямое отношение к создавшемуся критическому положению, сочтут, что признание существования такого положения отразится на их репутации либо приведет к потере ими власти в организации.
4. Запаздывание, вызванное неприятием непривычного, - типично для управленческих традиций Запада: управляющие приучены к тому, чтобы доверять прошлому, привычному опыту и отвергать непривычное, считая невероятным и несостоятельным.

Все четыре вида запаздывания увеличивают время от момента обнаружения опасности до начала реагирования фирмы на такую опасность и приводят к значительному увеличению общих затрат фирмы.

Однако как активное, так и реактивное управление подразумевают ответ фирмы на внешнюю угрозу лишь тогда, когда эта угроза уже начнет приносить убытки. Поэтому на современном этапе развития управления все большее число фирм начинают использовать прогнозную информацию для принятия стратегических решений. Управление, при котором наряду с ретроспективной информацией используются прогнозы, называется плановым управлением.

При таком управлении момент начала рационального действия фирмы в связи с прогнозируемой внешней угрозой находится в пределах горизонта прогнозирования TD. В данном случае, как и в случаях с неплановым управлением, реакция фирмы должна наступать как можно раньше. Однако и при таком виде управления в большинстве компаний присутствует задержка Td, которая вызвана теми же факторами, что и в случае с реактивным управлением. Но причины появления такой задержки несколько иные.



Запаздывание в реакции системы при плановом управлении имеет меньшую величину, чем в остальных случаях. В отличие от реактивного управления, где информация, получаемая на основе данных о прошлых результатах фирмы, вторична, прогнозирование изменений представляет собой процесс получения первичных, исходных данных.

Сравнительно небольшое запаздывание в системе сводится на нет потенциально большими задержками, связанными с проверкой правильности информации о возможной угрозе, с причинами политического характера и неприятием непривычного. Тот факт, что информация, в ответ на которую начинается реакция, в данном случае основана на предположении, а не на реальности, как это имеет место при реактивном управлении, подкрепляет и как бы оправдывает задержки всех трех типов.

Процесс проверки правильности информации при плановом управлении сводится не к тому, сохранится ли действие угрозы, а к тому, существует ли угроза вообще, и если она действительно возникнет, какой следует выбрать ответ на нее. Также зачастую, при присутствии каких-либо пока еще очень смутных данных о надвигающейся угрозе, руководители не воспринимают всерьез данную информацию. Проходит время прежде чем информация об изменении окружающей среды станет более ясной и только в этом случае начинается ответная реакция. Дело в том, что почти все руководители дорожат своими местами и стараются не реагировать на незначительные факты или же нелепые домыслы.

Как видно из рисунка, ущерб, который будет нанесен фирме при плановом управлении, зависит от соотношения между тремя факторами: горизонтом прогнозирования TD, задержкой вследствие медлительности Td и временем TR, которое требуется фирме для реакции на возможную угрозу.

1. Ситуация будет оптимальной, если задержка Td находится под контролем, так что остается достаточно времени для того, чтобы отреагировать на возможную угрозу прежде, чем начнется ее воздействие. При этом, с одной стороны, реакция не будет преждевременной и, с другой стороны, единственным видом издержек для фирмы будет стоимость реакции. Этот случай можно описать при помощи уравнения: Td = TD – TR.
2. Если реакция начинается прежде, чем начнет проявляться действия угрозы, но слишком поздно для того, чтобы реакция была завершена до начала этого воздействия, издержки будут выше, поскольку они будут включать стоимость реакции и убытки от основной деятельности. Уравнение в этом случае имеет вид: Td > TD – TR.
3. Если продолжительность задержки вследствие медлительности Td чрезмерна (Td > TD), преимущества, создаваемые прогнозированием, большей частью сводятся на нет, и реакция становится либо реактивной, либо активной.
4. Наконец, может получится так, что продолжительность реакции TR выйдет за горизонт прогнозирования TD: TR > TD. В этом случае реакция не завершится до начала воздействия угрозы, даже если будет устранена задержка вследствие медлительности Td.

Поскольку основной задачей стратегического управления является минимизация суммарных потерь, полученных в результате действия на фирму внешней угрозы, фирмы заинтересованы в том, чтобы, манипулируя соотношением перечисленных выше трех факторов, завершить процесс адаптации фирмы к новым условиям до наступления воздействия. В таком случае удается избежать убытков, связанных с воздействием на фирму угрозы из окружающей среды.

При различных временных промежутках, которые отводятся фирме для совершения тех или иных действий, а также в зависимости от быстроты наступления того или иного воздействия, используются различные схемы управления. Время, отведенное фирме на реакцию до наступления воздействия, а именно TD - Td, определяется нестабильностью внешней среды или скоростью наступления тех или иных неблагоприятных событий.

В зависимости от уровня нестабильности внешней среды, стратегическое управление в компании в современной литературе принято разделять на:

1. Стратегическое управление на основе предвидения изменений.
2. Стратегическое управление на основе гибких экстренных решений.

Управление на основе предвидения изменений может быть двух видов:

* стратегическое планирование;
* управление посредством выбора стратегических позиций.

При данном виде управление будущее строится не на основе экстраполяций, как это было в системе долгосрочного планирования. Будущее здесь предсказывается на основе тенденций развития не только предприятия или отрасли, а во взаимодействии с процессами, происходящими во внешней среде, с учетом планов конкурентов, развитием технологий, внедрением новых товаров и появлением новых рынков.

Управление на основе гибких экстренных решений подразделяется на следующие виды управления:

* управление путем ранжирования стратегических задач;
* управление в условии слабых сигналов;
* управление в условиях стратегических неожиданностей.

Управление стратегическими задачами (стратегическое управление на основе гибких экстренных решений) состоит в том, чтобы заполнить пробел в регулярно осуществляемом планировании, а не в том, чтобы подменить собой это планирование. Задача этих двух систем взаимно дополнять друг друга: периодическое планирование предназначено для того, чтобы определять новые направления деятельности предприятия и обеспечивать согласованность действий различных подразделений. Управление стратегическими задачами предназначено для случаев отклонений от этих направлений, которые могут возникнуть в результате появления новых возможностей и влияния сильных (слабых) сторон деятельности фирмы.

Управление стратегическими задачами происходит в цикле годового планирования, где их включают во всеобъемлющее внутрифирменное планирование. Результатами планирования являются:

a) комплекс оперативных программ и смет по текущей деятельности фирмы, направленный на выполнение ближайших задач, и

b) ряд стратегических задач, представленных в виде программ изменений.

Выбор системы планирования, как уже говорилось ранее, осуществляется с учетом характеристик внешней среды. Ансофф предлагает методику отбора, которая представлена в таблице.

Выбор систем в зависимости от состояния внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система | Среда | | |
| Дискретная | Изменчивая | Обе характеристики |
| Стратегическое планирование | + |  | + |
| Управление стратегическими задачами |  | + | + |

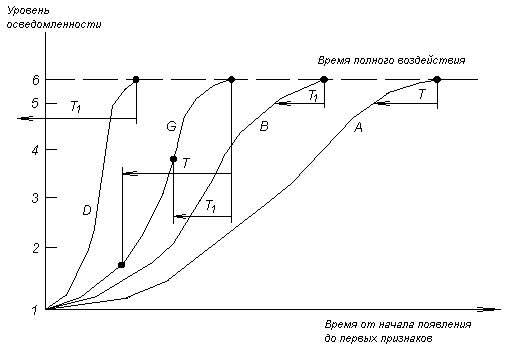
Изменчивая внешняя среда характеризуется более высоким уровнем нестабильности, нежели дискретная. Поэтому здесь используется управление в реальном масштабе времени.

Как было описано выше, эти две системы содержат в себе различные виды управления, которые применяются при различном уровне нестабильности окружающей среды.

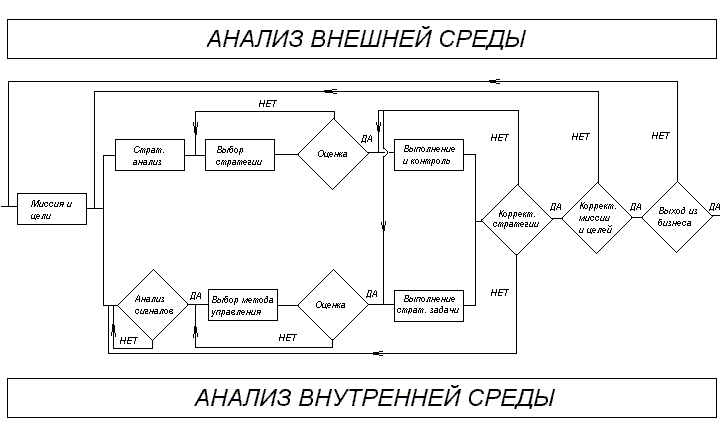
|  |  |
| --- | --- |
| Уровень нестабильности | вид стратегического управления |
| 3,0-3,5 | стратегическое планирование |
| 3,0-3,5 | управление посредством выбора стратегических позиций |
| 3,5-4,0 | управление путем ранжирования стратегических задач |
| 4,0-4,5 | управление в условии слабых сигналов |
| 4,5-5,0 | управление в условиях стратегических неожиданностей |

Чем выше уровень нестабильности, тем сложнее управление и больше усилий необходимо затрачивать для перехода на такой вид управления. Более высокий уровень нестабильности предполагает меньшее время, которое отводится на реакцию фирмы. Иными словами, если при уровне нестабильности равном 3,0 мы, используя стратегическое планирование, сможем уложиться в отведенные окружающей средой рамки и приспособиться к новой среде до наступления воздействия, влекущего за собой ущерб, то при уровне нестабильности равном 4,0 воздействие наступает намного раньше, чем фирма отреагирует на угрозу. Поэтому в данном случае используется более быстрый способ реагирования, несущий в себе только четко продуманные действия, которые позволят перестроиться в максимально короткие сроки. В случае, когда уровень нестабильности очень высок и приближается к 5,0, управление осуществляется на основе жесткой координации действий и моментальной реакции на происходящие события. Это управление получило название управления в условиях стратегических неожиданностей.

Наглядно это представлено на следующем рисунке.



Зачастую, как уже отмечалось ранее, на фирмах используются оба вида управления, призванные замещать друг друга. В тех случаях, когда возникшая проблема может быть решена в результате очередного цикла стратегического планирования (например, трехлетнего цикла), то используется именно этот вид управления. Те же проблемы, которые наступают внезапно и требуют незамедлительной реакции решаются путем стратегического управления в реальном масштабе времени. Поэтому, стратегическое управление на фирме было бы целесообразно изобразить в виде следующей схемы.



Источник - stplan.ru

# Стратегическое управление. Инструменты и фазы стратегического управления

Большинство владельцев бизнеса хотят принимать мудрые решения, но иногда они не могут определить с чего начать. Именно здесь вступает в действие стратегическое управление. Важная для понимания концепция для владельцев бизнеса и менеджеров стратегического управления влечет за собой оценку бизнес-целей, задач и планов в свете вашей компании сосредоточиться на эффективности и эффективности.

**Определение стратегического управления**

Стратегическое управление - часто используемая и иногда плохо понимаемая концепция в бизнесе. Это помогает сначала рассмотреть два слова отдельно. Стратегии - это инициативы, которые компания берет на себя, чтобы максимизировать свои ресурсы и развивать свой бизнес. Это может включать в себя финансовое планирование, управление людскими ресурсами или уделение особого внимания миссии. Управление - это процесс повседневного ведения бизнеса и планирования будущего успеха. Когда вы объединяете эти два слова, стратегическое управление направлено на стимулирование роста компании с помощью эффективных методов управления, ориентированных на постановку целей.

**Корпоративное управление**

Эффективная организация часто является той организацией, которая инициировала программы и услуги в рамках своей структуры, которые обеспечивают открытое общение, хорошее руководство и эффективное руководство. Без этих признаков корпоративного управления трудно управлять стратегически, потому что отсутствуют основные рамки постановки целей и принятия решений. Создание механизма контроля и отчетности также важно для стратегического управления в рамках более широкого корпоративного управления. Это позволяет организации вносить изменения, когда они необходимы для постоянного контроля за собственным прогрессом.

**Ключевые компетенции**

Стратегический менеджмент может помочь вашему бизнесу определить и извлечь выгоду из его основных компетенций - вещей в вашем бизнесе, которые вы делаете лучше всего. Как отмечает Эдвард Рассел-Уоллинг в своей книге «50 идей управления, которые вам действительно нужно знать», основная компетенция имеет три ключевых фактора: конкурентам непросто дублировать, ваш бизнес может использовать его в целом ряде различных продуктов или услуг И это приносит пользу вашим клиентам. Для некоторых компаний ключевой компетенцией является торговая марка: люди покупают продукты просто потому, что они несут название организации, что связано с качеством и престижем. Для других ключевой компетенцией могут быть издержки производства. Каковы бы ни были ваши основные компетенции, Russell-Walling быстро отмечает, что у большинства компаний есть только несколько. Если вы считаете, что ваш бизнес имеет сильные стороны во многих областях, важно понять, в чем причина этих успехов.

**Ставить цели**

Стратегическое управление жизненно важно даже в небольших масштабах внутри бизнеса. Однако стратегическое управление трудно выполнить без четко определенного набора целей для работы бизнеса. Зная, что ваши основные компетенции хороши с точки зрения понимания ваших сильных сторон на рынке, но это также поможет вам определить области для улучшения и установить цели и задачи, основанные на этих слабых сторонах. Если вы знаете, например, что ваш бизнес отстает в использовании возможностей Интернета для продажи своих продуктов, то одной из ваших целей может стать введение онлайн-платформы для торговли в течение следующих шести месяцев. Важно отметить, что цели, которые ставит перед собой ваш бизнес, должны быть измеримыми, конкретными и иметь временные рамки, привязанные к ним. Установление целей таким образом помогает вам стратегически позиционировать свой бизнес для будущего успеха.

**Инструменты планирования стратегического управления**

Стратегическое управление позволяет предприятиям понимать среду, в которой они работают, и разрабатывать планы, соответствующие этой среде. Инструменты стратегического управления позволяют компаниям избегать потенциальных проблем на рынке и использовать предсказуемые возможности. Стратегическое планирование управления часто осуществляется с помощью аналитических инструментов.

**Анализ SWOT**

SWOT-анализ - это инструмент стратегического управления, используемый для определения места вашего бизнеса на рынке. SWOT означает сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. SWOT-анализ идентифицирует все четыре этих элемента, поскольку они относятся к вашему бизнесу, чтобы вы могли создать стратегический план, который использует ваши сильные стороны и возможности, минимизируя при этом недостатки и угрозы.

**Анализ разрыва**

Анализ пробелов отслеживает ваш прогресс в достижении стратегических целей. Начните с определения текущей ситуации и ее количественной оценки. Например, если вы хотите узнать текущую финансовую ситуацию, вы можете посмотреть свой годовой доход. Затем установите цель и измерьте разницу между своей целью и местом, где вы сейчас находитесь. Если у вас есть цель увеличить прибыль до 150 000 долларов в год, а ваши текущие доходы составляют 100 000 долларов США в год, у вас есть разрыв в размере 50 000 долларов США.

**Анализ PEST**

Анализ PEST оценивает политическую, экономическую, социальную и технологическую среду, в которой функционирует ваш бизнес. Это особенно полезно, если вы планируете выходить на внешний рынок. Чтобы выполнить анализ PEST, перечислите факторы, которые влияют на ваш бизнес в этих категориях. Политические факторы - это законы, регулирующие бизнес, такие как тарифы, налоговые кодексы и трудовое законодательство. Экономические факторы включают рост экономики, процентные ставки и инфляцию. Социальные факторы включают демографические факторы, такие как рост населения и распределение по возрасту. Технологические факторы связаны с уровнем технологии и скоростью технологических изменений.

**Анализ пяти сил**

Анализ пяти сил оценивает позицию вашего бизнеса на рынке. Пять сил, которые она рассматривает, - это способность заключать сделки у поставщиков, возможность торговаться с клиентами, угрозы новых участников, угрозы заменителей и конкурентное соперничество в отрасли. Ведение переговоров с поставщиками - это то, в какой степени поставщики могут торговаться с вами, так же, как покупательная способность покупателей - это та степень, с которой клиенты могут вести переговоры с вами. Угроза новых участников - вероятность появления на рынок новых конкурентов. Угроза заменителей - возможность замены новых продуктов, например, файлов MP3, заменяющих компакт-диски. Конкурентное соперничество в отрасли связано с тем, как конкурентные фирмы находятся на рынке.

**Примеры планов стратегического управления**

Стратегическое планирование имеет важное значение для организации в определении ценностей, создании сплоченных видений, определении направления и определении целей для будущего роста. Процесс начинается с изложения видения и целей компании и SWOT-анализа текущих сильных сторон, слабых сторон, доступных возможностей и возможных угроз. На этой основе руководство разрабатывает, реализует и контролирует стратегию. Три стратегических направления в стратегическом плане - это планирование видения, планирование сценариев и планирование проблем.

**Стратегические планы и SWOT-анализ**

Стратегические планы могут выглядеть аналогично, потому что они регулярно начинают с разработки видения или миссии компании и заявленных целей. Видение и цели компании описывают, на что компания будет стремиться походить и под какими руководящими принципами она будет работать. Исходя из этих принципов, компания анализирует, что она делает правильно, и какие внутренние проблемы стоят перед ней в поиске роста. SWOT-анализ может выявить слабость деловой политики или процессов или силу маркетинговых целей компании. Возможности и угрозы - внешние факторы. Примеры - это многообещающий новый продукт или негативные силы, такие как иностранные конкуренты, которые стоят на пути выхода на зарубежные рынки. Компания подделывает цели и план действий, основанный на первоначальных заявлениях миссии и признании внутренних и внешних факторов.

**Планирование видения**

Планирование видения является основным шаблоном для стратегического плана. План видения является более широким и может быть реализован новыми компаниями для процесса стратегического планирования. Планирование видения близко отражает стандартный процесс установления деловых целей: компания создает видение, устанавливает общие цели, проводит стратегические оценки, такие как SWOT-анализ, списки заявленных целей, реализует план достижения целей и затем регулярно контролирует цели Длинный путь. Процесс планирования перспектив уходит на более долгосрочную перспективу, согласовывая цели и конкретное планирование с временными рамками, которые часто проходят годы в будущем.

**Планирование сценария**

Планирование сценария в значительной степени опирается на SWOT-анализ для определения возможностей и угроз и разрабатывает стратегические планы, основанные на наиболее вероятных событиях. Например, если у компании есть стратегическое видение для разработки продукции для выхода на международный рынок, заявленная цель будет заключаться в разработке планов выхода на конкретный зарубежный рынок. После SWOT-анализа компания выбирает конкретную страну, но обнаруживает, что на рынок недавно вышли несколько конкурентов с аналогичными продуктами. Затем компания разрабатывает планы, чтобы бросить вызов конкурентам, исследуя агрессивные маркетинговые усилия, чтобы представить новый продукт, который может успешно конкурировать с конкурентами. При планировании сценариев видение и цели узко сосредоточены на устранении самых насущных угроз или наиболее перспективных возможностей.

**Планирование проблем**

Планирование вопросов фокусируется еще более узко, обращаясь к одной конкретной проблеме, стоящей перед организацией. Планирование вопросов по-прежнему использует стратегический анализ, но в результате план часто фокусируется на внутренних сильных и слабых сторонах, а не внешних возможностях или угрозах. Примером может служить небольшая организация, которая сталкивается с уходом члена высшего руководства. Организация должна определить, как этот отход повлияет на будущее направление и разработать план либо для поддержания текущего курса, либо для постановки нового видения и целей.

**Четыре фазы стратегического управления**

Многие компании имеют заявления о миссии, которые объясняют, почему они занимаются бизнесом, каковы их продукты и потребительский рынок, на который они нацелены. Стратегическое управление - это непрерывный процесс, который организации применяют для анализа внутренних процессов и ресурсов, поставляющих эти продукты. С каждой стратегией необходимо применять четыре основных этапа, и лица, принимающие решения, должны понимать цель каждого этапа.

**Состав**

Формулировка - это процесс выбора наиболее выгодного курса для достижения успеха. Это этап определения целей и определения путей и способов их достижения. Анализ сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз корпорации выявляет критические области, связанные с продуктами и услугами, которые требуют внимания. Возьмем, к примеру, цель компании по расширению продаж на интернет-рынке. Если исследования показывают, что конкуренты на этом рынке не видят отдачи от своих инвестиций, лица, принимающие решения в компании, могут изучить другие альтернативы.

**Реализация**

Реализация - это выполнение необходимых стратегий для достижения поставленных целей. Чтобы обеспечить успех, все сотрудники должны понимать свои роли и обязанности. Соответствующие меры деятельности обеспечивают необходимую обратную связь с фактами, которые определяют положительные воздействия и области для изменений. На этом этапе компании обращают внимание на детали и контролируют процессы для быстрого внедрения изменений. Например, если общая жалоба клиента заключается в том, что товары берут на себя слишком много времени, анализ процесса доставки может выявить способы ускорения доставки.

**Оценка**

Оценка стратегий, используемых на этапе внедрения, служит обратной связью по производительности. Некоторые компании используют анализ пробелов, чтобы сравнить, как компания выполняла поставленные цели. Анализ текущего состояния по сравнению с желаемым будущим состоянием выявляет потребность в новых продуктах или дополнениях к существующим продуктам. Одним из примеров является компания, которая сравнивает ожидаемый ответ потребителя с реальным количеством продаж.

**Изменение**

Этап модификации имеет важное значение для устранения любых недостатков или сбоев, обнаруженных во время оценки. Выявленные сильные стороны могут привести к реализации в других областях. Одним из примеров является стратегия продажи определенного количества продуктов в Интернете, а данные о продажах показывают значительную прибыль. Решение добавить больше продуктов и усовершенствовать процесс может привести к новым прибыльным начинаниям.

**Стратегическое управление с долгосрочными и краткосрочными целями**

Определение целей и задач для вашего малого бизнеса важно для обеспечения его роста и устойчивости. Определение целей и составление комплексной, ориентированной на сотрудников стратегии управления представляет собой важную часть стратегического управления. Это означает анализ основных инициатив, которые предпринимает ваша компания, и перевод инициатив в разумные и выполнимые цели.

**Управление по целям**

В 1954 году эксперт по лидерству и управлению Питер Друкер представил концепцию «Управление по целям», иногда также называемую «Управление по результатам». MBO - это совместная, деловая стратегия для определения целей и осуществления организационных изменений. Важно отметить, что MBO сравнивает прогресс в достижении целей с фактической эффективностью бизнеса и его сотрудников. Идея состоит в том, что, когда сотрудники участвуют в том, чтобы помогать устанавливать свои собственные цели и задачи бизнеса, они будут более склонны к достижению целей, потому что создается чувство бай-ина.

**Краткосрочные цели**

Краткосрочные цели представляют собой цели организации, которые сосредоточены на задачах, которые могут быть достигнуты в течение следующих шести месяцев или, в самом начале, в течение одного года. Примером краткосрочной цели может быть увеличение продаж на 10 процентов. Это легко измеримая цель, и сотрудники могут быть привлечены к прямой ответственности за обеспечение их соответствия.

**Долгосрочные цели**

Долгосрочные цели определяют любую цель, которая имеет временные рамки, превышающие один год. Бизнес-цели, которые обычно считаются долгосрочными, включают разработку нового продукта, рост годового дохода и разработку комплексной стратегии маркетинга и связей с общественностью. Важно отметить, что долгосрочные цели не должны продолжаться вечно. Хотя они занимают больше времени, чем краткосрочные цели, долгосрочные цели должны быть реалистичными и ограничены во времени.

**Стратегический менеджмент**

Долгосрочные и краткосрочные цели бизнеса могут быть объединены в комплексный стратегический план управления для компании. Концепция стратегического управления гласит, что цели должны соответствовать заявлениям миссии и видения организации и что цели должны отражать направление, в котором владелец бизнеса и генеральные менеджеры хотят принять компанию. По сути, цели, которые являются излишними или которые умаляют миссию компании, должны играть вторую скрипку в более серьезных и выгодных целях.

Источник - Smallbusiness.chron.com

# Цели и основные этапы портфельного анализа

Стратегический анализ зародился в конце 1960-х годов. В это время крупные фирмы и большинство средних превратились в комплексы, которые объединяли в себе выпуск разнородной продукции и выходили на многие товарные рынки. Однако рост продолжался уже далеко не на всех рынках, а некоторые из них даже были не перспективными. Такое расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, изменением экономических, политических и социальных условий, растущей конкуренцией и быстрыми темпами обновления технологий.

Стало очевидно, что продвижение в новые отрасли не поможет компании решить свои стратегические проблемы или использовать весь свой потенциал. Ситуация требовала от управляющих радикального изменения угла зрения. В таких условиях на смену экстраполяции пришло стратегическое планирование и портфельный анализ.

Единицей портфельного анализа является «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ). СЗХ представляет из себя какой-либо рынок, на который фирма имеет или же пытается найти выход. Каждая СЗХ характеризуется определенным видом спроса, а также определенной технологией. Как только на смену одной технологии приходит другая, проблема соотношения технологий становится стратегическим выбором фирмы. В ходе стратегического анализа фирма оценивает перспективы того или иного направления деятельности. Стратегический анализ диверсифицированной компании получил название портфельного анализа.

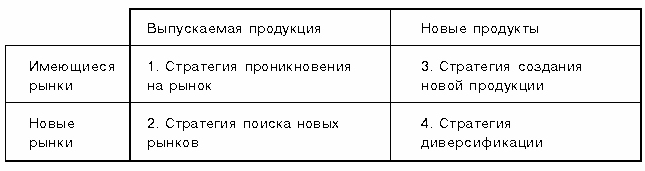
Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу. Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/ прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Цель портфельного анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании. Портфельный анализ, в общем виде, осуществляется по следующей схеме:

1. Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса, а также выбираются уровни в организации для проведения анализа портфеля бизнесов.
2. Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. Сбор и анализ данных в этом случае производится по следующим направлениям:
   * привлекательность отрасли;
   * конкурентная позиция;
   * возможности и угрозы фирме;
   * ресурсы и квалификация кадров.
3. Строятся и анализируются портфельные матрицы (матрицы стратегического плнирования) и определяется желаемый портфель бизнесов, желаемая конкурентная позиция.
4. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

Далее, руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом, матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

На практике портфельный анализ на предприятии проводится с учетом ряда стратегических составляющих. Известный специалист в области стратегического управления Игорь Ансофф выделяет четыре стратегические составляющие портфельного анализа:



**Первая составляющая** - вектор роста, определяющий масштаб и направление будущей сферы деятельности предприятия. Компоненты вектора роста - продукт и расширение рынка.

0:00/ 0:00

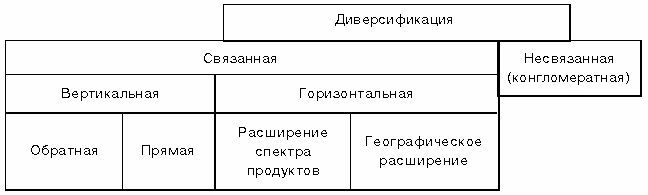
textРљР°С‡РµСЃС‚РІРѕ1  РђСѓРґРёРѕРЎСѓР±С‚РёС‚СЂС‹

not found

Особое значение в условиях рыночной экономики имеет последовательное и экономически обоснованное определение стратегических направлений развития сервисных предприятий на основе использования указанной матрицы:

1. Проникновение на рынок или совершенствование деятельности. При выборе данного стратегического направления необходимо проводить маркетинговые мероприятия по увеличению существующей доли рынка, а именно: привлечение новых пользователей, в том числе клиентов предприятий-конкурентов за счет рекламы, повышения качества продукции (оказываемых услуг), предоставления более выгодных условий, торговых скидок, использования недостатков в деятельности конкурентов. Такое направление требует больших затрат, так как «помимо вложений в технологию и производство сопровождается использованием относительно низких по сравнению с конкурентами цен»; слияния или поглощения предприятий-конкурентов.
2. Развитие рынка. Эта стратегия направлена на поиск новых сегментов рынка товаров (услуг) для уже освоенных видов производственного обслуживания. Если, например, предприятие оказывает услуги в основном юридическим лицам, то в рамках данной стратегии оно может расширить спектр услуг за счет оказания их и физическим лицам. Кроме того, возможен выход предприятия со своими предложениями на соседние хозяйства, другие районы и регионы.
3. Создание новых продуктов (услуг). Данная стратегия создания новых видов товаров (услуг) и совершенствования существующих преследует цель — увеличение сферы их сбыта. При этом предприятие отыскивает дополнительные ниши в уже существующей и известной области рынка услуг, исходя из имеющихся потребностей клиентов.
4. Важное стратегическое направление — диверсификация, которая связана с разработкой новых видов услуг с одновременным освоением новых сегментов рынка услуг. Диверсификация — это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. Предприятие должно принимать решение об осуществлении диверсификации в условиях чрезмерного насыщения рынка услуг и падения спроса на них, усиления конкуренции, а также при наличии накопленных свободных финансовых ресурсов, которые в данный момент выгоднее инвестировать в высокопривлекательные отрасли, нежели в текущую деятельность.

Различают следующие виды диверсификации:



1. Связанная вертикальная диверсификация (прямая или обратная). При связанной вертикальной диверсификации (вертикальной интеграции) сервисное предприятие приобретает новые виды производств и продуктов, которые используются в технологической цепочке до (обратная интеграция) или после (прямая интеграция) обслуживающего предприятия. Так, в системе материально-технического снабжения сервисному предприятию имеет смысл стать дилером заводов-изготовителей сельскохозяйственной техники и запчастей. В этом случае предприятие приобретает сильное конкурентное преимущество — стабильный источник поставок и поддержку производителя средств производства. А в области переработки и доведения сельскохозяйственной продукции до потребителя возможно приобретение сервисным предприятием таких производственных объектов, как мельницы, хлебопекарни, различные перерабатывающие мини-заводы на селе и в малых городах, что позволит, в свою очередь более рационально и выгодно распоряжаться сельхозпродукцией, полученной от хозяйств в оплату за услуги, нежели просто перепродавать ее без переработки другим потребителям. При этом надо иметь в виду, что возможности обслуживающего предприятия в указанном направлении прямой интеграции несколько ограничены, поскольку оно само без посредников занимается сбытом заработанной продукции.
2. Связанная горизонтальная диверсификация (расширение спектра продуктов или географическое расширение). При связанной горизонтальной диверсификации (горизонтальной интеграции) специфика состоит в том, что укрупняются предприятия-конкуренты, работающие в одной области. Так, более прибыльно работающая МТС может выкупить другие сервисные предприятия, включая и находящиеся за пределами своей зоны обслуживания, с целью ослабления конкурентной борьбы и усиления своих позиций, расширения спектра услуг и привлечения новых клиентов за счет географического расширения.
3. Несвязанная диверсификация. При несвязанной диверсификации предприятие выбирает те виды деятельности, которые не связаны с его производственными ресурсами и технологиями и, следовательно, не относятся к его сфере обслуживания. Примером реальной диверсификации сервисного предприятия является деятельность ОАО «Зирганская МТС» Республики Башкортостан (РБ), где помимо комплекса услуг сельскохозяйственного назначения развивают и другие виды торгово-промышленной деятельности. К ним относятся: изготовление стройматериалов и запасных частей, производство комбикормов, продажа товаров народного потребления и т.д. Еще одна сервисная организация РБ АО «Абзелиловское ремонтно-техническое предприятие», кроме ремонтно-технических служб, имеет в своем составе такие подразделения, как участок по монтажу и обслуживанию газового хозяйства, водопроводный участок, линия по изготовлению лап культиваторов и других запчастей, узлов для машинно-тракторного парка, участок по изготовлению различных металлоизделий из отходов основного производства.

**Вторая составляющая** портфельного анализа — конкурентное преимущество предприятия. Существуют различные направления достижения конкурентных преимуществ, среди которых можно выделить следующие основные: минимизация затрат, дифференциация товаров (услуг) и ранний выход на рынок.

При осуществлении стратегии минимизации общих издержек предприятию важно провести тщательный анализ своих затрат и соответствующие мероприятия, направленные на снижение всех расходов и достижение эффективности производства. Следует иметь в виду, что достижение преимуществ за счет сравнительно низкой себестоимости услуг и выполнения их в необходимые агротехнические сроки по сравнению с конкурентами выступает весьма актуальной задачей именно в аграрном секторе экономики, где большинство потребителей услуг чувствительны прежде всего к их цене и срочности исполнения.

Стратегия дифференциации товаров (услуг) связана с разработкой ряда существенных их особенностей, которые отличают их от товаров (услуг) конкурентов. Для успешной реализации этой стратегии предприятие должно определить возможные потребности клиентов, чтобы уточнить, что их не устраивает в существующих товарах (услугах) и какие изменения необходимо провести для удовлетворения ожидаемого роста потребностей в них со стороны клиентов. Причем такая дифференциация позволяет предприятию увеличить прибыль, поскольку в этом случае определяющим фактором для потребителей является не цена, а их специфические особенности и отличия от услуг конкурентов.

При реализации стратегии раннего выхода на рынок товаров (услуг) с оригинальными предложениями сервисное предприятие может обеспечить себя конкурентным преимуществом, позволяющим достичь увеличения прибыли и быстрого экономического роста. Отметим, что на рынке услуг, ввиду отличий их от товаров, гораздо труднее защитить оригинальные разработки с помощью авторских свидетельств на изобретения и патентов, чем на рынке новых товаров. Поэтому такое конкурентное преимущество действует непродолжительно и его относительно легче завоевать, чем удержать, поскольку конкуренты быстро копируют используемые новинки предприятия-лидера.

**Третья составляющая** портфельного анализа — синергизм, которому в литературе дается следующее определение: «явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от использования тех же ресурсов по отдельности, часто называют эффектом «2+2=5». Мы будем называть этот эффект синергизмом». Другими словами, это получение дополнительного экономического эффекта в результате взаимодействия факторов производства. Синергизм может быть не только положительным, но и отрицательным. Последний возможен, когда предприятие диверсифицируется в высококонкурентную отрасль, не имея достаточного опыта работы и навыков управления в ней.

**Четвертая составляющая** — это стратегическая гибкость портфеля различных видов деятельности. Она предусматривает наличие у предприятия таких возможностей, которые позволяют ему при необходимости эффективно диверсифицироваться в другие отрасли. Как подчеркивает И. Ансофф, развитие какой-либо составляющей портфельного анализа может привести к ослаблению остальных, например, усиление стратегической гибкости управления приводит к уменьшению общего потенциального синергизма.

В зависимости от планов предприятия по реализации той или иной стратегии, целей его дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. В литературе наиболее известны следующие подходы:

* Портфельная матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ);
* «Дженерал Электрик – МакКинзи» или "экран бизнеса";
* Матрица консалтинговой компании Артур Д. Литтл;
* «Матрица направленной политики» компании Шелл;
* Матрица Ансоффа;
* Матрица Абеля.

Источник - stplan.ru

# Доверяйте процессу стратегического планирования

Так как многие организации начинают второй квартал осуществлением своих ежегодных стратегических планов, этот период представляет собой хорошее время, чтобы оценить, как стратегический план выполняется, и, если прогресс, где он должен быть.

Предпочтительная структура стратегического плана должна включать от трех до пяти целей, наряду с основными стратегиями по осуществлению каждой цели. К целям должны вести чемпионы – сотрудники с высоким потенциалом, ищущие возможности для развития лидерства - и у них должны быть наставники из числа высшего руководства (исполнительные спонсоры).

Чемпионы должны понимать, что это возможность для развития лидерства, чтобы вести кросс-функциональную команду, влияющую на всю организацию. Такое положение также требует от чемпионов доводить всю информацию "до" других, которые могут иметь более высокие должности, чем они; однако, именно чемпионы несут ответственность за успех.

Чемпионы должны работать с исполнительными спонсорами для формулирования приоритетов и команды для эффективного выполнения стратегий (в настоящее время мы переходим к тактике). Этот процесс привлекает других сотрудников организации для наращивания оборотов и выравнивания.

Сейчас прекрасное время для генерального директора и исполнительных спонсоров поблагодарить чемпионов и членов команды за сделанное до сих пор, потому что это всегда в дополнение к обычным трудовым обязанностям. Оценить, как приоритеты были развиты, команды сформированы, а сроки установлены для того, чтобы эффективно оценивать и отслеживать исполнение в течение оставшейся части года.

Задавайте вопросы, такие как: Как дела? Как функционирует команда? Что идет хорошо? С какими препятствиями пришлось столкнуться? Какие уроки были извлечены (положительные или не такие положительные)? Какие ресурсы необходимы?

Это также время, чтобы обеспечить исполнительных спонсоров ресурсами, и обучить чемпионов, а не рассказывать чемпионам, что делать. Поскольку это возможность для развития лидерства в чемпионах, они могут задерживать информирование исполнительных спонсоров или бояться вести "наверх". Это не должно произойти и нуждается в тщательном мониторинге.

Кстати, самое время обеспечить предприятие новым оборудованием для выполнения поставленных целей и стратегических задач. Промышленному предприятию наверняка стоит приобрести металлообрабатывающие станки и оборудование, токарное и фрезерное оборудование. Можно присмотреть станки шлифовальные и [станки точильно-шлифовальные на ru.all.biz](http://www.ru.all.biz/stanki-tochilno-shlifovalnye-bgg1081453) и других сайтах в интернете. При необходимости также стоит закупить комплектующие для ремонта имеющегося оборудования, чтобы встретить стратегические изменения в компании во всеоружии.

Наличие человека - кого-то другого, нежели генеральный директор – посвященного в контроль за всем стратегическим планом, наставничество чемпионов и исполнительных спонсоров, обеспечение направлений, где это необходимо, и помощь с выравниванием могут помочь обеспечить успех.

Ищите мудрость и понимание со стороны других; доверяйте процессу стратегического планирования и вашим лидерским навыкам; и цели будут достигнуты для всей организации.

Источник - Greenbaypressgazette.com, Stplan.ru

# О роли веб-сайтов в реализации стратегии компании

Когда компания разрабатывает свою стратегию, она первоначально определяет миссию и цели организации, затем проводит анализ окружающей среды, включая SWOT-анализ, а также портфельный анализ с целью определения положения компании на рынке, а также возможного направления движения в зависимости от внешних и внутренних факторов, в том числе действий конкурентов.

Затем компания, на основе имеющихся и прогнозируемых ресурсов, разрабатывает сочетающийся с внутренними ресурсами стратегический план и стратегию в целом, создает команду для реализации стратегии, в том числе структурных преобразований на всех уровнях управления, создает иерархию управления, а также реализует способы обратной связи для контроля за исполнением. В процессе реализации стратегии компания проводит постоянный мониторинг ее выполнения и делает корректировку, если это необходимо.

В принципе, эти шаги известны уже много десятков лет. Но что поменялось в последние годы? Почему многие компании стали мега успешными, а другие канули в небытие? Ответ прост. Развитие сети интернет в последние два десятилетия дало компаниям возможности для реализации нового контакта с потребителями, посредством создания веб-сайтов и привлечения на данные сайты клиентов. Вместе с тем, развитие сетевых технологий для многих компаний стало вызовом, а многие из них, не сориентировавшиеся вовремя или принявшие неверные решения, увы проиграли.

Надо отметить, что развитие IT-отрасли, новых технологий в области коммуникаций, мобильной связи и интернет идет такими быстрыми темпами, что порой одного стратегического планирования в компании недостаточно. Необходимо управления в условиях неопределенности, отслеживание слабых сигналов, быстрое решение стратегических по мере их поступления.

Например, уже не секрет, что для многих компаний веб-сайт является чуть ли не единственным источником дохода, для многих компаний продажи в интернет – это только часть бизнеса. Для нефтяных и газовых гигантов веб-сайты также частичка имиджа. Но ведение бизнеса без ориентации на интернет-пользователей в настоящее время, скорее всего, приведет к краху компании.

Но и в создании и продвижении вебсайта есть свои тонкости, и без помощи профессионалов компаниям тут не обойтись. В последние годы резко возросло количество мобильных пользователей, а, следовательно, хороший сайт должен быть адаптирован и под них. Заказать разработку, оптимизацию, раскрутку и комплексное продвижение сайтов можно [вот тут](http://prodex.ua/). Опытные специалисты помогут повысить позиции сайта в поисковых системах, привлечь дополнительных посетителей с помощью контекстной рекламы, проведут внутреннюю и внешнюю оптимизацию сайта, сделают его удобнее, а, соответственно, более привлекательным для клиентов.

Создание хорошего веб-сайта для компании, его раскрутка и дальнейшее продвижение в сети в настоящее время само по себе уже может быть способом реализации стратегии для малых и средних предприятий. Ну а для крупных компаний раскрученный сайт – это хороший ресурс, гибкий и надежный, ориентированный на активных клиентов и создающий будущее компании.

Источник - Stplan.ru

# BHP Billiton сосредоточится на стратегии и развитии

Одним из главных моментов неожиданного обзора операционной деятельности компании BHP Billiton, в котором было сообщено об убытке в $5,7 млрд. в первой половине 2015-2016 финансового года, было то, что главный финансовый директор Питер Бивен объявил о планах сосредоточиться более интенсивно на стратегии и развитии бизнеса.

Этот шаг, который, как считает г-н Бивен, позволит получить полный контроль над рынками, которые ранее до некоторой степени определялись бизнесами биржевых товаров, связан с акцентом главного исполнительного директора Эндрю Маккензи на приобретении, в качестве основного проспекта для существенного роста, если низкие цены сохранятся.

Добывающий мир все еще находится на стадии, когда некачественные активы или миноритарные доли - ни в одном из которых BHP не заинтересована - приходят на рынок.

Но понятно, что мистер Маккензи видит одну или две возникающих возможности, в том числе с несколькими активами вокруг биржевых товаров, которые могли бы соответствовать стратегии компании инвестировать только в недорогие, крупные, с длительным сроком службы и развивающиеся активы. И при больших внутренних одобрениях проекта, эффективно исключенных в ближайшем времени, он хочет, чтобы Бивен сосредоточился на том, как они могли бы вписаться в более широкий бизнес, и должны ли избыточные наличные деньги пойти на приобретение или на другие варианты, такие как выплаты долгов или прибыль акционерам.

Как заявили британские аналитики, мистер Маккензи подтвердил свое предпочтение покупке, а не строительству проектов роста в текущем периоде спада.

"Я не думаю, что сейчас самое время, когда многие из наших рынков в избытке, для нас торопиться поставить новый объем на рынок, особенно если речь идет о крупных проектах", - сказал он.

Г-н Маккензи сообщил, что внутренний рост будет поступать от свободного от капитала повышения производительности.

"Нам нужно иметь острый глаз на все предприятия первого уровня, активы, в частности те, которые имеют некоторую текущую добычу и которые мы могли бы развивать, забрав их на данном этапе цикла".

BHP ориентирован на приобретение предприятий по производству меди и сырой нефти.

Хотя некоторые возможности, в которых компания может быть заинтересована, начинают появляться, это все-таки не "рыночный день на базаре", используя выражение, которое любит глава Rio Tinto Сэм Уолш. "Очень трудно для нас найти проекты, которые доступны", - сказал г-н Бивен.

"Если нам нравятся предприятия, то они, безусловно, нравятся и тем людям, которые владеют ими, так что они очень неохотно продают их. И если это так, то есть конкуренция, и вы должны не только иметь возможность, но вы должны быть достаточны по разумной цене".

Некоторый уровень конкуренции будет исходить от Rio Tinto, если речь пойдет о медных активах, таких как высококачественные рудники компании Freeport McMoRan, которая в прошлом месяце заявила, что рассматривает возможность их продажи.

"Мы будем смотреть на возможности, которые могут возникнуть, но я думаю, что это всегда результат с низкой вероятностью", - сказал г-н Бивен по поводу возможных приобретений.

Freeport также имеет нефтяной бизнес, что привело к предположениям, что BHP может претендовать на компанию.

Нежелание господина Маккензи инвестировать в строительство новых предприятий пережило нескольких аналитиков и инвесторов.

Физическому лицу можно достаточно быстро реализовать свои планы, например, получив [займ экспресс](http://alyans-credit.com/) или другой вид кредита на различные нужды под низкий процент. У крупной компании, такой как BHP Billiton, даже при наличии достаточного количества собственных и заемных денежных средств, стратегический план будет реализовываться в средне и долгосрочной перспективе, а четко оценить эффективность приобретения того или иного предприятия можно будет только спустя некоторое время (может даже через несколько лет).

Источник - Theaustralian.com.au, Stplan.ru

# Rockwood объявила об улучшении стратегического планирования

Rockwood Capital, LLC («Rockwood»), частная компания по управлению инвестициями в недвижимость, объявила, что Питер Фалко, старший управляющий партнер и соучредитель, перейдет на роль старшего стратегического советника, начиная с января 2018 года. В соответствии с планом преемственности компании, Вальтер Шмидт, старший управляющий партнер и соучредитель, Тисон Скиллингс, управляющий партнер, и Питер Кай, управляющий партнер, а также другие нынешние члены Руководящего комитета фирмы, будут продолжать выполнять свои текущие управленческие роли при постоянной поддержке других партнеров фирмы: Боба Грея, соучредителя, Дэвида Беккера, Тони Лариньо и Дэвида Штрайхера. Шмидт, Скиллингс и Кай были с Rockwood Capital, включая ее предшественников, 31, 15 и 15 лет, соответственно.

В дополнение к управлению фирмами, г-н Фалько занимал руководящие должности в подразделениях клиентских стратегий, управления портфелем и рынками долгового капитала. В своей новой роли он будет консультировать компанию в отношении клиентских стратегий, тенденций в глобальных потоках капитала и политических инициатив, которые влияют на внутренние инвестиции в недвижимость. Г-н Скиллингс возьмет на себя контроль за усилиями по распространению информации о клиентах, который ранее выполнял г-н Фалько.

«Мой переход на должность старшего стратегического советника является частью плана преемственности, который начал действовать в Rockwood много лет назад, чтобы гарантировать, что фирма будет оставаться в хорошем положении, чтобы обеспечить выдающуюся производительность для наших инвесторов на протяжении многих лет и инвестиционные циклы», - сказал Фалько. «У меня непоколебимая уверенность в команде менеджеров и «лучших в своем классе» профессионалах в области инвестиций, которые их поддерживают».

«Хотя мы продолжаем развивать нашу организацию для удовлетворения потребностей наших клиентов в долгосрочной перспективе, основные принципы нашей инвестиционной философии существуют уже много десятилетий», - добавил Шмидт.

Кроме того, в рамках постоянного стратегического планирования фирма Rockwood наняла Алексию Готчалч в качестве Управляющего директора и Глобального руководителя стратегии клиентов. Она будет отчитываться перед г-ном Мастерсонсом и будет работать в нью-йоркском офисе.

Г-жа Готчалч перешла в Rockwood из JP Morgan Asset Management - Global Real Assets, где она была руководителем отдела развития бизнеса и стратегии клиентов, Real America Americas. В этой роли она возглавила команду из восьми менеджеров портфельных клиентов и отвечала за выполнение стратегии капиталовложений на платформу недвижимости стоимостью 70 миллиардов долларов. До этого г-жа Готчалч занимала руководящие должности в Grosvenor, PGIM, Тишмане Шпейере и ING.

«Мы очень рады, что Алексия согласилась присоединиться к нашей команде», - сказал Скиллингс. «Она - опытный профессионал в сфере недвижимости, который приносит огромный опыт и энтузиазм к этой роли. Она разделяет наше стремление к выдающемуся обслуживанию клиентов».

Rockwood Capital, LLC (Rockwood), основанная в 1995 году, является компанией, управляющей инвестициями в сфере недвижимости. Она привлекает собственный и клиентский капитал в сочетании с опытом работы в сфере недвижимости для репозиционирования, рекапитализации, развития и реконструкции жилых, офисных, исследовательских и опытно-конструкторских, торговых и гостиничных площадей на отдельных рынках по всей территории Соединенных Штатов. Rockwood и ее директора инвестировали от имени своих клиентов около $26,6 млрд. за десять лет. Сегодня Rockwood - это организация, состоящая из 78 человек, с офисами в Нью-Йорке, Сан-Франциско и Лос-Анджелесе, которая управляет портфелем на сумму около 3,5 млрд. долл. чистой стоимости при общей стоимости недвижимости приблизительно 9,4 млрд. долл.

Источник - Businesswireindia.com

# Стратегическое управление. Основные понятия и определения

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

1. Проблемы, которые прямо связанны с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.»

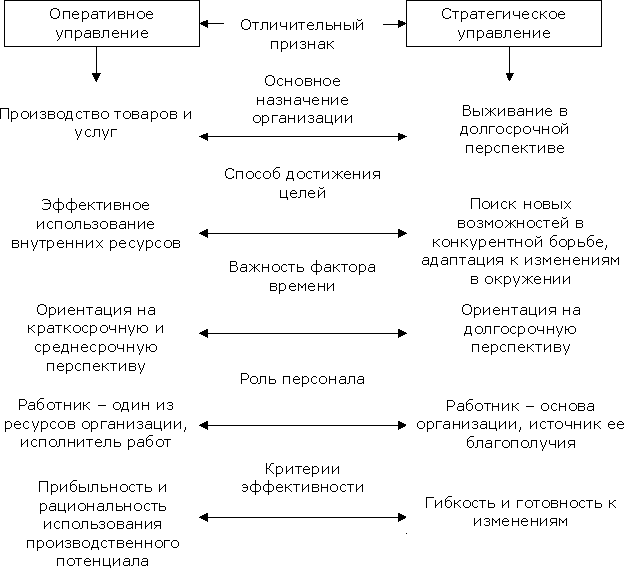
Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшемся в бизнесе свыше 20 лет назад, представлены на рисунке 1.

Сущность стратегического управления заключается в ответе на 3 важных вопроса:

1. В каком положении предприятие находится в настоящее время?
2. В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?
3. Каким способом достичь желаемого результата?

Для решения первого вопроса необходима информационная основа с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность для стратегического управления, как его ориентация на будущее. Необходимо определить к чему стремиться, какие ставить цели. Третий вопрос связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию.



Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.

Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия.

0:00/ 0:00

Р’ Р­Р¤РР Р•textРљР°С‡РµСЃС‚РІРѕ1  РђСѓРґРёРѕРЎСѓР±С‚РёС‚СЂС‹

not found

В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?) и величина (насколько существенны будут перемены?).

С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Стратегическими решениями называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений, например, можно отнести:

* реконструкцию предприятия;
* внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
* выход на новые рынки сбыта;
* приобретение, слияние предприятий.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Основные из них:

* инновационный характер;
* направленность на перспективные цели и возможности;
* сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
* субъективность оценки;
* необратимость и высокая степень риска.

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основные из них:

**Научность в сочетании с элементами искусства.** Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

**Целенаправленность стратегического управления.** Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

**Гибкость стратегического управления.** Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

**Единство стратегических планов и программ.** Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

**Создание необходимых условий для реализации стратегии.** Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

Источник - stplan.ru

# Сила экосистемы

|**27 февраля 2020**|**Майкл Якобидес**

Когда Nestlé готовилась наводнить рынок одноразовыми кофейными капсулами Nespresso, ее руководство понимало, что потребителям понадобятся специально созданные для этих капсул кофемашины. Компания заключила соглашения с рядом производителей; при этом она не указывала клиентам, чтобы те покупали машины от Jura, Krups или Braun: она просто определила круг фирм, с которыми хотела сотрудничать. А поскольку капсулы и технология их использования были запатентованы, другие производители не имели права без разрешения Nestlé создавать кофемашины для Nespresso.

Таким образом бренд Nespresso намеренно выстроил экосистему — хорошо организованную сеть, охватывающую несколько секторов. Чтобы сделать свои продукты и услуги совместимыми, все фирмы должны были работать по общим стандартам и порой даже на общей платформе. Между ними образовались тесные связи, и в эту среду было трудно попасть со стороны.

Выстроенные подобным образом экосистемы обретают все больший вес. Это объясняется совокупным эффектом трех масштабных сдвигов в структуре экономики. Первый сдвиг связан с отменой существовавших ранее правовых норм, защищавших фирмы, которые обладали исключительным правом удовлетворять те или иные потребности клиентов. С исчезновением этих гарантий организации из разных сфер начали вступать в партнерства и разрабатывать комплексные предложения (как это делают, ­например, аудиторские и юридические фирмы). Второй сдвиг — размывание границ между продуктами и услугами из-за нормативных изменений и общей цифровизации. Это сделало популярными модульные решения с гибкими возможностями компоновки, что, в свою очередь, привело к распространению комплексных предложений товаров и услуг от сетей независимых поставщиков. Третий сдвиг — появление технологий, в корне изменивших методы обслуживания клиентов. Люди стали зависеть от мобильных устройств, интернет начал влиять на их потребительские привычки — в результате заметно расширились возможности для комбинирования прежде не связанных между собой товаров и услуг. Это усилило эффект первых двух сдвигов.

ИДЕЯ КОРОТКО

**ПРОБЛЕМА**  
  
Растет число сценариев, в которых отдельная компания уже не выступает независимым стратегическим актором: ее успех зависит от сотрудничества с другими фирмами в экосистеме, охватывающей несколько секторов рынка.  
**ОСНОВНАЯ ПРИЧИНА**  
Растущее влияние экосистем связано с тремя структурными сдвигами в экономике: отказом от ряда правовых гарантий, размыванием границ между продуктами и услугами и технологической революцией в обслуживании клиентов.  
**РЕШЕНИЕ**  
Мышление в категориях экосистем поможет ответить на пять ключевых вопросов: можете ли вы помочь другим фирмам в создании ценности? Какую роль вам следует играть? Какими должны быть условия входа в экосистему? Способны ли вы адаптироваться к экосистеме? Сколькими экосистемами вам стоит управлять?

Учитывая эти перемены, в ближайшем будущем отдельным фирмам будет все труднее удовлетворять все запросы клиентов и тем более экспериментировать с предложениями. Пришло время экосистем — и в первую очередь тщательно продуманных. По сути, во все большем числе секторов экономики отдельные компании и даже отрасли перестают быть значимыми единицами стратегического анализа. Сегодня между собой конкурируют хорошо организованные экосистемы на цифровой основе, охватывающие сразу несколько отраслей и предлагающие сложные и адаптируемые наборы товаров и услуг из разных сфер.

Традиционные методы разработки стратегии не помогают ни формировать такие экосистемы, ни встраиваться в них. Чтобы выработать успешную стратегию, ориентированную на экосистему (а не на отдельную компанию), нужно ответить на пять важных вопросов.

**1. МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ ПОМОЧЬ ДРУГИМ КОМПАНИЯМ В СОЗДАНИИ ЦЕННОСТИ?**

В гонке экосистем успех в равной степени зависит от ваших собственных инноваций и от вашей способности помогать в новаторстве другим. Компании, которым удалось выстроить успешные экосистемы, делали это постепенно, расширяя ценностное предложение базового продукта за счет привязки какой-то из его функций или особенностей к совершенно постороннему, на первый взгляд, товару или услуге.

Вспомним принадлежащую Google компанию Nest: сначала она разработала «умный» цифровой термостат с удаленным управлением. Затем добавила к нему сигнализацию — получился комплект, обеспечивающий одновременно комфорт и безопасность. Далее, использовав преимущества цифровых взаимосвязей, фирма создала экосистему Works with Nest: теперь и другие компании могли создавать новые устройства, подключаемые к Nest. В частности, LIFX представила совместимую с Nest систему светодиодов, мигающих при срабатывании датчиков безопасности (например, дымовых): такая сигнализация спасает жизнь слабослышащим людям. Носимый фитнес-трекер Fitbit может подсказать Nest, что вы проснулись и можно повысить температуру в доме. А автомобиль Mercedes-Benz посредством GPS сообщит Nest, что вы подъезжаете к дому и пора включить отопление. В совокупности эти дополнения создают ценностное предложение такого масштаба, которого Nest никогда не достигла бы в одиночку. (Недавно Google объявила о планах свернуть Works with Nest и перейти к еще более широкой и мощной экосистеме Works with Google Assistant.)

Это предложение базируется на совместном использовании функционала. Хотя первым продуктом Nest был термостат, основатели компании с самого начала понимали: люди захотят удаленно управлять не только им, но и множеством других устройств и сервисов в самых разных ситуациях. Именно благодаря этому пониманию они нашли путь к потенциальным партнерам и постепенно перешли к обеспечению удаленного контроля над целым спектром домашних систем и приборов.

Выделив важный функционал, которым можно делиться с другими, создатели экосистемы должны задуматься, чем они могут заинтересовать и привлечь потенциальных поставщиков сопутствующих продуктов и услуг. Как выглядит вход в вашу экосистему для этих партнеров? Устроит ли их роль поставщиков — или же они захотят конкурировать с вами? Если вернуться к истории Nest, какое ценностное предложение компания смогла сделать Mercedes? Иными словами, как участие в экосистеме помогло автогиганту лучше встроиться в повседневную жизнь клиентов? Как предложение Nest соотносилось с другими вариантами, имевшимися у Mercedes?

Если вы не уделите внимание потребностям партнеров, ваша экосистема зачахнет даже при самом сильном бренде и самом выгодном положении на рынке: создатели какой-нибудь другой экосистемы наверняка сумеют предложить более интересную альтернативу. Показательный пример — провал Nokia. Ее операционная система Symbian, изначально, казалось бы, ­захватившая рынок мобильной телефонии, быстро утратила позиции из-за того, что Nokia сосредоточилась на собственных нуждах. Разработчики приложений и другие партнеры компании почувствовали, что к ним относятся как к взаимозаменяемым звеньям в цепочке поставок, и перешли к Android.

**2. КАКУЮ РОЛЬ ВАМ СТОИТ НА СЕБЯ ВЗЯТЬ?**

Многие фирмы считают, что если уж они создают экосистему, то им следует стать ее центром и взять на себя функции главного архитектора. Однако это не всегда разумно: порой намного полезнее разделить лидерство или остаться в роли партнера.

Чтобы стать организатором и локомотивом экосистемы, вам понадобится уникальный, трудновоспроизводимый продукт или услуга. Это значит, что у вас должны быть защищенная интеллектуальная собственность, широкая клиентская аудитория и сильный бренд. Как уже говорилось, Nespresso запатентовала свои капсулы. Приложения Uber и Facebook настолько удобны, что эти компании мгновенно выстроили огромные сети пользователей. А патентная защита и армия поклонников Apple поддерживаются мощным брендом и масштабом работы, благодаря чему компания задает тон практически в любой экосистеме, куда решает войти.

Не менее важны организационные и культурные факторы. Мало кто будет спорить с тем, что лидеру экосистемы требуются гибкость, чтобы реагировать на действия новых конкурентов; скромность, чтобы проявлять внимание к потребностям клиентов; и дальновидность, чтобы привлекать партнеров. Но рассуждать об этом не значит говорить банальности; дело в том, что чрезмерное увлечение акционерной прибылью и сокращением издержек может негативно сказаться на способности компании проявлять все эти качества. Фирмы, сосредоточенные на таких целях, часто (и порой справедливо) слышат упреки в том, что приносят долгосрочные ценности в жертву сиюминутной выгоде. Подобная позиция не позволит организации эффективно выстроить экосистему: ведь на то, чтобы успешно соединить все части в единое целое, требуется немало времени. Нелегко придется и тем компаниям, чья идентичность тесно увязана с какой-либо технологией или системой управления. Скажем, одержимость контролем помешает сотрудничеству с предприимчивыми учеными, а упор на органический рост приведет к конфликтам с партнерами, если те также будут защищать свою территорию.

Если у вас недостает ресурсов на самостоятельное создание экосистемы, но есть защищенный авторским правом продукт, вокруг которого можно ее выстроить, лучшим вариантом наверняка будет заинтересовать крупную компанию в покупке вашей идеи или лицензии на нее. Если бы термостат с удаленным управлением представил какой-нибудь мелкий производитель, ему вряд ли удалось бы создать экосистему, которую выстроила вокруг этого устройства Google. Однако этот производитель вполне мог бы предложить свою идею Google, войти в новую экосистему в качестве партнера и получать доход от использования лицензии. Для компаний среднего размера основной стратегией должно стать встраивание сразу в несколько экосистем. Так, LIFX получает доступ к клиентам через Alexa от Amazon, Google Home и Apple HomeKit.

Даже если вы вывели на рынок отличный товар или услугу и располагаете организационными и культурными ресурсами для привлечения партнеров, для достижения критической массы имеет смысл разделить лидерство в экосистеме с кем-то еще. Daimler и BMW недавно объявили о совместных планах по созданию экосистемы управляемой мобильности, объединяющей каршеринг, такси, парковки и прочие услуги. Опасаясь конкуренции со стороны Uber, Lyft и других подобных компаний, автопроизводители решили объединить усилия в сфере высокотехнологичных услуг, связанных с их брендами. Именно в брендах заключается важнейшее конкурентное преимущество и ценность этих компаний, а массовый переход на мобильность как услугу мог бы разрушить это преимущество.

Крупная компания также может инвестировать в экосистему — это особенно полезно, если ее вклад равноценен предложениям других фирм. Toyota недавно вложила $1,5 млрд в Grab — сервис такси из Юго-Восточной Азии, рассчитывая, что развитие мобильности как услуги повысит спрос на надежные недорогие автомобили. Такое партнерство, как надеются в Toyota, не только принесет компании прямую выгоду от поставок машин, но и позволит разобраться в особенностях их эксплуатации — а значит, обеспечит преимущество перед такими конкурентами, как Hyundai и Nissan.

# Мороз как стимул для инноваций

**11 февраля 2020**| **Александр Аузан**

*Траектория экономического развития государства, как утверждают ученые, зависит от его культурных особенностей. Но в такой большой стране, как Россия, культурные особенности не могут быть однородными. Это связано с историческими, географическими, религиозными и прочими характеристиками регионов. Выявив установки и нормы, которые могут послужить основой инновационного роста той или иной территории, можно определить, на какие отрасли там делать ставку и какие бизнесы развивать. На это направлено исследование Российской венчурной компании и Института национальных проектов. Один из его авторов, доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова Александр Аузан, рассказывает об открытиях, сделанных в ходе исследования, о том, какую пользу экономике могут принести культурные факторы, которые считаются неблагоприятными для бизнеса, и о том, как их корректировать, если они не могут дать толчок экономическому росту.*

К концу ХХ века правительства и экономисты убедили друг друга, что состояние экономики зависит от качества институтов. Тут же родилась идея: почему бы не заимствовать институты успешных стран и за счет этого существенно поднять показатели ВВП? Оказалось, не все так просто: институты — это растения, у которых есть видимая часть и невидимая — корни. Видимая часть — это система норм, законоприменения, суды, а огромная невидимая — неформальные институты, культура. Если пересадить растение на другую почву, многое может измениться: то, что было полезным, станет ядовитым.

Все, что находится «под землей», — массовые, поддерживаемые общественным сознанием ценности, поведенческие установки, представления о том, что хорошо, а что плохо, — зачастую идет вразрез с буквой закона. В латиноамериканских странах, например, действуют прекрасные конституции — не хуже североамериканской и французской. Но, накладываясь на культуру, порожденную рентным хозяйством, стремлением получать, не инвестируя, они работают не так, как должны. Мы наблюдали подобный парадокс в России. Закон о банкротстве, за введение которого так боролись, должен был привести к санации и улучшению экономической ситуации — но, попав на нашу почву, создал инструмент рейдерских захватов.

В мировой науке идея о взаимодействии экономики и культуры укоренилась во многом благодаря работе американских социологов Самюэля Хантингтона и Лоуренса Харрисона «Культура имеет значение», опубликованной в 2000 году. Исследования, выявляющие пути и последствия такого взаимодействия, проводятся по нескольким методикам, наиболее известные из которых принадлежат американцу Рональду Инглхарту и голландцу Герту Хофстеде. Методика Инглхарта, основанная на данных мирового исследования ценностей, демонстрирует жесткую корреляцию ценностей и экономической успешности стран. Опросы Хофстеде, позволившие ему создавать сравнительные портреты наций, показывают, что культурные особенности могут стать козырем в конкурентной борьбе.

В России о культурных факторах экономического роста стали говорить ученые Е. Г. Ясин и В. М. Полтерович в начале 2000-х, хотя вопрос о том, какие закономерности определяют развитие страны, мучил специалистов не одно десятилетие. Мы с коллегами 20 лет думали о том, почему государство, которое в ХХ веке создало атомную и водородную бомбы, гидротурбины, спутник, космический корабль, не может разработать конкурентоспособный автомобиль, телевизор, холодильник, персональный компьютер. Первое исследование, пролившее на это свет («Культурные факторы модернизации», А. А. Аузан, А. Н. Архангельский, П. С. Лунгин, В. А. Найшуль и др.), появилось лишь в 2011 году. В нем сопоставлялись наши соотечественники, работающие в инновационном секторе Германии, США и России. Результаты показали: мы способны хорошо производить нестандартные вещи и опытные партии, но не очень успешны в массовом производстве. Этот вывод ярко сформулировал опрошенный нами американский менеджер — он заявил: «Если вы хотите получить одну уникальную вещь, закажите русским. Если хотите десять одинаковых, заказывайте кому угодно, только не русским».

Это высказывание описывает русских в целом — Россия же страна пестрая. Мы с коллегами из Института национальных проектов и с экономического факультета МГУ долгое время вели переговоры с несколькими крупными промышленниками, которые хотели понять, почему на их предприятиях, расположенных в разных областях с преобладающим русским населением, по--разному относятся к системам стимулирования и управления. Мы предлагали бизнесменам тщательно изучить этот вопрос, но дальше разговоров дело не пошло — пока в игру не вступила Российская венчурная компания. Вместе с ней и Центром стратегических разработок в 2016 году мы изучили социальные и культурные характеристики 14 регионов и проанализировали социокультурные факторы инновационного развития и успешной имплементации реформ. Однако последовательно строить социокультурную карту страны мы начали в 2018 году, когда запустили многолетний проект с Российской венчурной компанией по изучению культурных особенностей регионов. Задача проекта — определить, как эти особенности можно использовать для развития инновационной экономики. В 2018—2019 годах мы исследовали 10 регионов и в дальнейшем планируем ежегодно наносить на карту еще по 5—7 (см. врезку «Об исследовании»).

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Ситуация**  
На инновационное развитие влияют не только технологические, но и социокультурные факторы. В России, самой большой стране мира, они варьируются от региона к региону.  
**Решение**  
Выявив наиболее яркие социокультурные особенности населения и оценив его по таким показателям, как индивидуализм, избегание неопределенности и дистанция власти, можно понять, на что делать ставку в ходе развития региона.  
**Перспективы**  
Изучив особенности региона, можно перейти к поиску очагов инновационного роста и возможностей создавать и поддерживать креативные индустрии.

**ОБ ИССЛЕДОВАНИИ**

В ходе исследования были изучены 10 регионов: Калужская область, Красноярский край, Москва, Новгородская область, Республика Саха (Якутия), Республика Северная Осетия — Алания, Республика Татарстан, Ростовская, Ульяновская, Челябинская области. Ключевым критерием при отборе регионов было разнообразие по социально-экономическим, географическим и социокультурным показателям. Методом телефонного интервью (в том числе по случайным номерам) в регионах было опрошено 6028 человек (не менее 600 на регион) и 2036 человек в стране в целом. Для анализа ценностей населения использовалась методика Гирта Хофстеде. Проверка результатов количественных опросов, дополнительная интерпретация и выводы получены в ходе глубинных экспертных интервью и шести фокус-групп с респондентами из среднего по величине (Великий Новгород) и крупного (Москва) городов в возрасте 31—45 и 60+ лет.

**Драйверы инновационного роста**

В ходе исследования мы обращали внимание на факторы, которые существенно влияют на инновационные процессы и предпринимательскую деятельность. Основные из них — индивидуализм, избегание неопределенности, дистанция власти.

Чтобы пояснить, что стоит за понятием **«индивидуализм»**, приведу слова советского и российского писателя Даниила Гранина. Он сказал: «В России можно сделать очень многое, если не спрашивать разрешения». С моей точки зрения, готовность действовать, не спрашивая разрешения, и есть индивидуализм.

Наше исследование выявило, что в России индивидуализм нарастает с запада на восток. За Уралом он становится значительно более выраженным и достигает максимума на Дальнем Востоке. Он зависит также от размера населенного пункта: в маленьких городах, поселках городского типа он низкий, в мегаполисах — высокий. Учитывая, что крупные города в стране расположены в основном на западе, индивидуализм распределен по карте сложным образом.

Индивидуализм способствовал радикальным инновациям в западных странах, в восточных же в основе так называемых инкрементных — постоянных и постепенных — инноваций лежал коллективизм. Россия, говоря биологическим языком, страна двоякодышащая: мы и индивидуалисты, и коллективисты. Нас хорошо описывают слова Редьярда Киплинга, который сказал: «Русские думают, что они самая восточная из западных наций, а между тем, они самая западная из восточных». Мы действительно немного смещены от мировой медианы в сторону коллективизма, присущего восточным культурам. Так что у нас есть, с одной стороны, запас индивидуализма и возможность двигаться западным путем, особенно в мегаполисах и за Уралом; а с другой — коллективизм и шанс пойти по стопам передовых стран Востока. Если мы придумаем, как использовать свойство двоякодышащих, то нащупаем особые пути инновационного и технологического развития.

Другая важная характеристика, которую мы исследовали, — **избегание неопределенности**. Представьте себе людей, которые говорят: «Не открывайте эту дверь — там страшно, не меняйте этого человека — следующий будет хуже, не трогайте эту систему — она посыплется». С таким настроением венчурных рынков не строят.

Удивительным образом самым низким этот показатель оказался в Якутии: там меньше всего боятся неизвестности. Трудно сказать, где искать объяснение этого феномена: в длинных исторических трендах, в том, как формировался якутский этнос, как он вел хозяйство. Возможно, дело в том, что якуты живут в зоне чрезвычайно рискованного земледелия и скотоводства и из-за климата все время должны быть готовы к кардинальным переменам.

Еще один важный для инновационного процесса показатель — **дистанция власти**: чем она ниже, тем бóльшую склонность к предпринимательству проявляют люди. Неожиданно низкие показатели продемонстрировали Дагестан, Якутия и Татарстан. Скорее всего, во многом это связано с наличием коллективистских структур и крепких родственных связей: если вы лично не знаете представителей власти, то ваши родственники или их знакомые знают. Это создает ощущение, что власть имущий — не бог, спустившийся с небес, а один из нас, и до него можно дотянуться рукой.

Низкая дистанция власти создает благоприятный климат для модернизации экономики. Это наводит на мысли о том, что в регионах, которым она свойственна, модернизация уже идет по той или иной модели. Например, Дагестан сегодня напоминает европейские страны XVII — XVIII веков: многочисленное сельское население теряет привычную занятость, стекается в города и при этом сохраняет высокую рождаемость. Со временем мы увидим, к чему это приведет.

**Ставка на негативные факторы**

Отсутствие благоприятных для инновационного развития факторов — не приговор для предпринимательства и экономики в целом. Если нам кажется, что культура не подходит для экономического роста, значит, мы не придумали, как ее использовать. Проанализируйте, например, успех восточноазиатских модернизаций. Южная Корея, вместо того чтобы следовать рекомендациям западных экспертов, пошла своим путем — сделала ставку на присущую ей клановую систему, то есть на коллективизм. Это дало в том числе низкие транзакционные издержки и дешевые иерархии. На культурных особенностях, а не на их отрицании, основано развитие многих компаний, возникших из так называемых чеболей, — например Samsung. Коллективизм стал драйвером роста и других стран, в том числе Японии.

В истории России также можно найти подобные «промежуточные институты» — например, институт земства, возникший в XIX веке. С точки зрения Англии, самой успешной экономической и политической империи того времени, этот институт — полное безумие: разве можно объединить гражданское общество, сословность и самодержавие? Оказалось, можно. Это дало сначала социальный результат — появление земских школ и больниц, потом экономический — рост экономики конца XIX — начала ХХ веков, а затем политический — развитие куриальной демократии, которая подготовила первую Государственную думу.

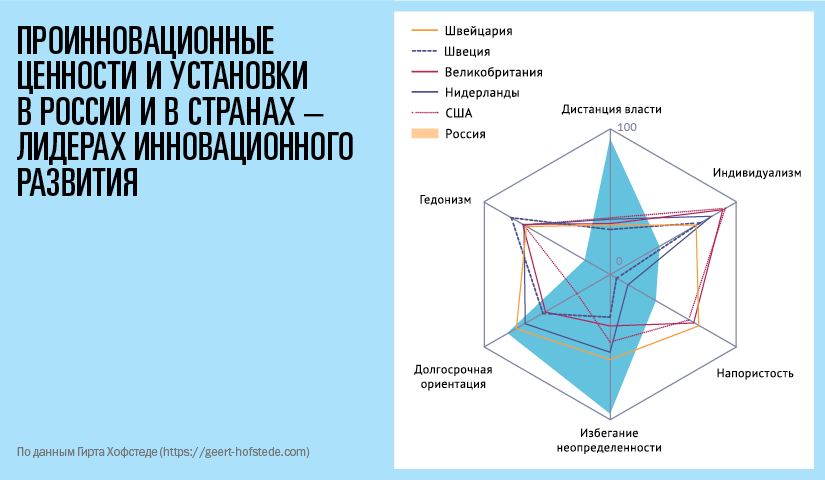
Наши исследования выявили современные примеры превращения культурных особенностей региона в ценный актив. Один из них показывает Якутия, которую мы уже упоминали: в том, как ее население ведет себя, как относится ко всему новому и неожиданному, мы усмотрели большой инновационный потенциал. И действительно, в республике, как выяснилось, растут «единороги», в частности производители компьютерных игр. Там работает второй по величине разработчик игр в России, компания MyTona, которая уже вышла на глобальный рынок и вызвала интерес у Google. Известная альтернатива Яндексу и Uber — платформа такси inDriver — также якутского происхождения. На примере этого региона мы увидели, что климат, даже самый суровый, не может стать препятствием для развития экономики: в отраслях, работа в которых требует низкой температуры, можно строить успешный бизнес. Скажем, на Севере, как выяснилось, удобно располагать центры обработки данных: там есть все условия для дешевого охлаждения.

Другой пример — Северная Осетия — Алания. С одной стороны, население республики демонстрирует очень низкий уровень доверия властям; с другой, в отличие от той же Якутии, — высокую степень коллективизма и консервативности. Как уже было сказано, эти показатели плохо коррелируют с инновационностью и деловой активностью. При этом предпринимательство в республике ценится значительно выше, чем в среднем по России. Этот фактор, как представляется, можно использовать в комбинации с коллективистскими структурами: предприниматели могут строить и развивать бизнес с помощью родственных связей, налаживать экспорт в другие регионы через представителей осетинской диаспоры.

Открытие неожиданных источников инновационного развития требует углубленного изучения регионов с большим потенциалом. Поэтому следующий этап наших исследований — анализ культурных особенностей этих территорий, поиск очагов инновационного роста и возможностей создавать и поддерживать креативные индустрии.

Первым регионом, который включился в этот проект, стала Якутия — самая большая республика на -территории России. Вместе с партнерами на местах, в том числе представителями власти, мы начали тщательно изучать социокультурный ландшафт региона и состояние его институтов. Задача оказалась не только интересной, но и сложной. Якутск — быстрорастущий город, его население превышает 300 тыс. человек и стремительно увеличивается. Возникает вопрос — чем заниматься людям, которые снялись с привычных мест и приехали в большой город? Там нет промышленности, которая может обеспечить необходимое количество рабочих мест, поэтому нужно выискивать другие возможности.

Наша цель — определить, в какой сфере люди могут трудоустроиться и производить продукты и услуги, которые были бы интересны и полезны не только региону, но и всей стране. А также найти новые отрасли, которые можно развивать, используя свойства местного населения и условия жизни в республике, в том числе климатические. Разработчик игр, упоминавшийся выше, — отличный пример того, как природные условия определяют развитие бизнеса. Суровый климат заставляет людей проводить много времени в помещении — и они находят себе занятия: много учатся, играют в шахматы и компьютерные игры. Отсюда интерес к геймингу и умение программировать, усидчивость и готовность искать новые пути приложения своих знаний и талантов.



**Корректировка ценностей**

Хотя многие культурные особенности, если найти к ним правильный подход, могут стать драйверами экономического роста, некоторые установки имеет смысл корректировать так, чтобы из неблагоприятных для предпринимательской активности они превратились в благоприятные. Для этого в первую очередь нужно отладить социальные институты, которые, как считается, производят ценности. Важнейшие из них — школа в широком смысле слова, то есть образовательная система, а также армия и тюрьма.

Институт, затрагивающий всех жителей страны без исключения, — образовательная система. В ходе мировой истории она неоднократно играла существенную роль в обновлении культуры и, как следствие, в модернизации общества и экономики. Школа с классно-урочной системой, созданная Яном Амосом Коменским в XVII веке, породила систему разделения труда, дала представление о тайминге и в итоге привела к промышленной революции.

Считается, что человек лучше всего усваивает ценности в период так называемой ранней взрослости, в 18—25 лет, однако формирование личности, безусловно, происходит и в школьные годы. В России, однако, согласно исследованиям, школа не только не способствует развитию креативности, необходимой для предпринимательской деятельности, но и гасит творческие порывы. Если в начальной школе дети демонстрируют высокую степень изобретательности (по этому показателю мы входим в первую пятерку стран), то в средней, по данным Boston Consulting Group, ситуация значительно ухудшается: мы «падаем» на места из третьего десятка.

В вузах, к сожалению, улучшения не происходит. Мы с коллегами из Института национальных проектов и с экономического факультета МГУ четыре года анализировали установки студентов 26 университетов России, чтобы понять, как меняются их ценности в процессе обучения. Для этого мы применили тест, который выявляет отношение к списыванию, то есть к присвоению чужого труда и авторского права. Результаты оказались неутешительными. Если на первом курсе студенты осуждали списывающего, то к четвертому курсу перестали. Кроме того, за это же время у них упали готовность вкладывать силы в общественные проекты, доверие к знакомым и к людям, которых они видят впервые, выросла лояльность к неуплате налогов и к проезду «зайцем» в общественном транспорте. Все это не сулит стране лучшего будущего. (Одно утешение — выросла готовность участвовать деньгами в -общественных проектах.)

В отдельных вузах, впрочем, ситуация оказалась иной. Студенты МГУ, например, и на четвертом курсе продолжают осуждать списавшего: для них репутация имеет большое значение. А в Санкт-Петербургском университете, согласно другим исследованиям, студенты больше, чем во многих вузах, верят, что успех зависит от их труда и усилий, а не от знакомств и везения. Это дает основание полагать, что, отладив работу образовательных учреждений и изменив действующие там правила и нормы, можно существенно повлиять на процесс становления молодежи.

Другой фактор, который может играть существенную роль в корректировке национальных культурных установок, — пространственное развитие, то есть изменение облика и переустройство городов, которое сейчас проходит в России.

В 2012 году Институт национальных проектов вместе с институтом «Стрелка» исследовал, как искусственные столицы воздействуют на формирование ценностей и поведенческих установок соответствующих народов. Помимо таких городов, как Вашингтон, Бразилиа, Астана, мы изучали Санкт-Петербург. Мы увидели, что этот город, открыв Летний сад, создал новый стиль общения представителей власти с населением: там могли встретиться правители и управляемые, которым не нужно было низкопоклонствовать. Оттуда пошли городские сады многих губернских и уездных городов России. Подобным образом нынешние преобразования Москвы несут в себе новые импульсы. Возникли широкие пешеходные зоны, которые подчеркивают значение пешехода, а не боярина, проезжающего на машине с мигалкой. Появилось множество маленьких театров, где люди совместно переживают происходящее. Вслед за парком Горького, в котором есть место разным поколениям горожан, где все много общаются, играют, стали появляться другие парки с подобной новой стилистикой, в том числе в других городах. Все это, несомненно, будет воздействовать на уровень взаимного доверия, сокращать дистанцию власти и создавать новые предпосылки для инновационного и социального развития.

Поняв, как с помощью перечисленных здесь, а также других факторов влиять на культурные установки, ценности и поведение людей, можно сделать существенный шаг к модернизации институтов — как формальных, так и неформальных, и за счет этого сбалансировать «вершки» и «корешки», о которых говорилось в начале статьи.

Утверждение Самюэля Хантингтона и Лоуренса Харрисона о том, что «культура имеет значение», нельзя понимать как «культура определяет». И все же, хотя речь не идет о детерминизме, культурный фактор игнорировать нельзя: за ним стоит 5—10% валового продукта. Для России это немало. Если при построении институтов учитывать исторический опыт страны, специфику поведения людей, их реакцию на разно-образные вызовы, а также научиться при необходимости корректировать национальные ценностные установки, можно найти неожиданные точки инновационного роста и добиться существенных экономических результатов.

**Об авторе. Александр Аузан** — доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова

# Соединяй, развивай или умри

Ларри Хьюстон, Набил Саккаб

В 2004 году Procter & Gamble вывела на рынок новую линию картофельных чипсов Pringles с напечатанными на каждом кусочке рисунком и текстом — загадками, шутками, забавными фактами из жизни животных. Чипсы мгновенно стали хитом продаж. Раньше на создание такого продукта мы затратили бы два года и нам пришлось бы полностью взять на себя все инвестиции и риски. Но благодаря принципиально новому подходу к инновациям весь процесс разработки и запуска Pringles Prints занял меньше года и обошелся гораздо дешевле, чем если бы мы следовали прежней схеме. Вот как мы этого добились.

Раньше значительную часть инвестиций мы потратили бы на отладку всего процесса. Мы создали бы специальную команду. Она нашла бы производителя струйных принтеров, который придумал бы технологию, а затем долго вела бы сложные переговоры о правах на ее применение.

Вместо этого мы составили техническое задание на разработку нужной нам технологии, описали в нем проблемы, которые следует решить, и разослали его через свою глобальную сеть по всему миру — и отдельным специалистам, и предприятиям: вдруг у кого-нибудь уже есть готовое решение. С помощью нашей европейской сети мы нашли небольшую пекарню в Болонье (Италия) — она принадлежала преподавателю университета, который занимался производством пекарного оборудования. Этот специалист разработал метод струйной печати изображений на тортах и печенье, и мы быстро приспособили его технологию для наших нужд. Благодаря этой инновации за прошедшие два года подразделение North America Pringles добилось двузначных показателей роста.

**Соединяй и развивай**

Многие компании по-прежнему полагаются на модель «изобретем сами»: она строится на тезисе, что инновации должны рождаться внутри компании, и держится на традиционной инфраструктуре НИОКР. Такие компании постоянно укрепляют свои научно-исследовательские отделы — расширяют их, приобретая новые подразделения, привлекая к своим проектам другие организации, получая патенты, выборочно отдавая на аутсорсинг разработку инновационных продуктов. Они создают небольшие автономные исследовательские отделы, пытаются наладить взаимодействие между маркетологами и разработчиками, ужесточают критерии вывода продукта на рынок и более тщательно управляют ассортиментом.

Но подобное латание дыр бессмысленно — модель уже прогнила насквозь. Давайте обратимся к фактам: как правило, зрелые компании из года в год должны добиваться органического роста на уровне 4—6%. Во что им это обходится? Чтобы выйти на такие показатели, P&G пришлось бы только в текущем году создать бизнес с доходом $4 млрд. Еще недавно, когда компании были меньше, а конкуренция — не столь жесткой, собственные подразделения НИОКР вполне могли обеспечить 4—6-процентный рост. Действительно, десятилетиями компания росла в основном за счет внутренних ресурсов: компания сама разрабатывала инновации, создавала глобальные исследовательские подразделения, в ней трудились первоклассные специалисты. Эта схема была хороша, пока наши доходы не превышали $25 млрд. Теперь они достигают почти $70 млрд.

К 2000 году стало ясно, что инновационная модель «изобретем сами» не позволяет нам значительно ускорить темпы роста доходов. Из-за бурного расцвета новых технологий наши инновационные бюджеты трещали по швам. Производительность НИОКР компании снизилась, а доля успешных инноваций (процент новых продуктов, по которым мы вышли на намеченные финансовые показатели) не превышала 35%. Нас теснили ловкие конкуренты, наши продажи падали, новые проекты не оправдывали ожидания, а ежеквартальный доход сокращался. В конце концов рыночная капитализация компании уменьшилась более чем вдвое: акции подешевели с $118 до $52. В общем, предупреждающий звонок уже прозвенел.

Принципы создания инновационных продуктов изменились во всем мире, а мы не обновляли свою модель с конца 1980-х годов. Именно тогда мы отказались от централизованности и создали раскинувшуюся по всему миру сеть исследовательских лабораторий. Такую модель Кристофер Бартлетт и Сумантра Гошал в своем труде «Управление без границ» (Christopher Bartlett, Sumantra Ghoshal. Managing Across Borders. Harvard Business School Press, 2002) назвали переходной.

Мы поняли, что все больше важных инноваций исходит от малых и средних предприятий и даже отдельных предпринимателей, которые получают патенты на свои изобретения и продают свою интеллектуальную собственность. Университеты и государственные исследовательские институты стали охотнее сотрудничать с бизнесом, энергичнее искать партнеров в разных отраслях и прилично зарабатывать на своих исследованиях. И несколько прогрессивных компаний, таких как IBM и Eli Lilly, хотя они были конкурентами, начали экспериментировать с новой концепцией открытых инноваций, используя инновационные активы друг друга — продукты, интеллектуальную собственность и персонал.

Сегодня производительность НИОКР большинства зрелых компаний, занимающихся инновациями, держится на одном уровне, хотя затраты на инновации растут быстрее, чем выручка, — то же самое происходило у нас в 2000 году. Между тем эти компании должны выйти на такие показатели роста, которых за счет нынешних инновационных моделей им не достичь. Поняв, что сколько бы мы ни вкладывали в НИОКР, нужные темпы роста мы все равно себе не обеспечим, Алан Лэфли, недавно возглавивший P&G, поручил нам придумать новую бизнес-модель создания инновационных продуктов.

Мы знали, что, за редким исключением, лучшие инновационные продукты P&G — заслуга наших подразделений. Но изучив эти самые исключения — продукты, разработанные вне наших лабораторий, мы увидели: хорошие результаты можно получить и с помощью внешних связей. Именно в расширении внешних связей Лэфли видел залог будущего роста, поэтому он поставил перед нами задачу: не меньше половины инновационных решений находить вне компании. Суть новой стратегии заключалась не в том, чтобы таким образом заменить 7500 наших разработчиков и сотрудников вспомогательных отделов, а в том, чтобы использовать их более эффективно. Лэфли решил, что половина изобретений должна выходить из наших лабораторий, а другая половина — проходить через них.

Для того времени (да и для наших дней) это была радикальная идея. Изучая внешние источники инноваций, мы пришли к выводу, что на каждого разработчика P&G в мире приходится около 200 не менее квалифицированных ученых и инженеров, то есть в нашем распоряжении около 1,5 млн талантливых специалистов. Но чтобы наладить сотрудничество с внешними изобретателями, нам предстояло многое изменить — прежде всего отношение руководства и всей организации к новым принципам работы. У нас с неприязнью воспринимали «чужие» изобретения, значит, нужно было научиться принимать придуманное и созданное другими. Перед нами стояла задача существенно преобразовать НИОКР — включить 1,5 млн человек в число наших разработчиков, не возводя глухую стену между ними и нашими сотрудниками — и воспитать в компании доброжелательное отношение к такому принципу организации научной деятельности.

Вот с чего началась история нашей модели инноваций, которую мы создавали под лозунгом «Соединяй и развивай». Хорошо понимая, чего от нас ждут потребители, теперь мы искали по всему миру самые многообещающие идеи и, используя наши возможности в области НИОКР, производства, маркетинга и закупок, быстрее создавали и выводили на рынок новые более дешевые и нужные людям продукты.

Эта модель работает. Больше 35% наших новых продуктов, уже продающихся в магазинах (в 2000 году — 15%), созданы с помощью сторонних изобретателей. А вклад внешних организаций в наши проекты, которые пока находятся на стадии разработки, еще значительнее — 45%, причем они занимались важнейшими компонентами продуктов. Внедрив новую модель и совершенствуя другие аспекты инновационной деятельности (сокращая производственные издержки, улучшая дизайн и маркетинг), мы повысили производительность в области НИОКР на 60%. Доля успешных инноваций выросла больше чем вдвое, а издержки на инновации сократились. Если в 2000 году инвестиции в инновации составляли 4,8% от объема продаж, то сегодня этот показатель снизился до 3,4%. И за последние два года мы запустили более сотни новых продуктов, к производству которых так или иначе привлекали внешних исполнителей. Через пять лет после падения курса акций компании их стоимость удвоилась, и в нашем портфеле теперь 22 брэнда-«миллиардера».

По данным опроса генеральных директоров и председателей советов директоров, проведенного недавно Conference Board, руководителей больше всего заботит «устойчивый и неуклонный рост выручки». Гендиректора хорошо понимают значение инноваций для роста, но многим ли из них удалось вырваться из плена традиционных представлений? Пока компании не поймут, что изменилась инновационная среда, и не признают, что их нынешняя модель ненадежна, они не добьются нужного роста доходов.

**Где вести игру**

Многие, услышав о нашей модели, думают, что мы просто-напросто отдаем разработку инноваций на аутсорсинг, то есть заключаем контракты с внешними организациями. Но это не так. Обычно при аутсорсинге ищут поставщика, который выполнит работу дешевле, чем сам заказчик. Наша цель совсем другая: мы ищем интересные идеи, своими силами доводим их до ума и обращаем в капитал.

Для этого мы сотрудничаем с поставщиками, конкурентами, учеными, предпринимателями и т. д. (то есть соединяем), разыскиваем по всему миру уже апробированные технологии, решения и продукты, которые сможем усовершенствовать и вывести на рынок (развиваем), причем либо самостоятельно, либо в сотрудничестве с другими компаниями. Среди продуктов, которые мы особенно успешно запустили в продажу, применив модель «соединяй и развивай», можно назвать косметические средства для ухода за кожей Olay Regenerist, щетки для домашней уборки Swiffer Dusters, зубные щетки Crest SpinBrush и, конечно, чипсы Pringles Prints.

Чтобы новая стратегия принесла плоды, необходимо было понять, что именно нам нужно. Без точно сформулированной цели мы стали бы хвататься за все подряд, а в итоге остались бы ни с чем. Поэтому с самого начала мы решили развивать только идеи, хотя бы отчасти доказавшие свою успешность и уже воплощенные в реальные продукты, опытные образцы и технологии. Кроме того, мы смотрели на ситуацию и с другой точки зрения: выиграют ли идеи и продукты от того, что мы с нашими технологиями, маркетингом и дистрибуцией будем производить и продавать их.

Затем мы определили области, в которых будем искать эти надежные идеи. P&G больше всего известна как производитель предметов личной гигиены и бытовых моющих средств марок Crest, Charmin, Pampers, Tide и Downy. Но нам принадлежит более 300 брэндов: чипсы, напитки, корм для домашних животных, лекарства, духи, косметика и многое другое. И ежегодно мы тратим свыше $2 млрд на НИОКР в 150 областях, включая биотехнологии, питание, ветеринарные препараты, создание новых материалов, обработку изображений, даже робототехнику.

Чтобы осмысленно искать идеи, мы сосредоточили свои усилия на трех направлениях.

**Десять важнейших нужд потребителей.** Ежегодно мы опрашиваем все подразделения — выясняем, какие нужды потребителей следует удовлетворить, чтобы сделать наши брэнды более популярными. Как ни странно, в большинстве компаний разработчики занимаются тем, что интересно им самим. Будут ли эти проекты способствовать росту брэндов, их не волнует. Проводя опрос, мы составляем список из десяти приоритетов для каждого подразделения и для компании в целом. В списке, подготовленном для компании, могут быть, например, такие пункты: «разглаживание морщин, повышение упругости кожи и улучшение цвета лица», «улучшение грязеотталкивающих свойств и восстановление поврежденных поверхностей», «создание более мягких, устойчивых к влаге бумажных изделий», «профилактика простуды или облегчение ее симптомов».

Затем на основании этих списков формулируются научные проблемы. Зачастую мы описываем их в технических заданиях, вроде того, что составляли, когда искали принтер для Pringles Prints. Другой пример: многим потребителям нужны моющие средства, хорошо отстирывающие грязь в холодной воде. Поэтому мы начинаем искать соответствующее химическое и биотехнологическое решение. Возможно, его найдут в лаборатории, которая изучает ферментативные реакции микробов, живущих под полярным льдами. Тогда нам останется лишь подобрать подходящую лабораторию.

**Смежные области.** Мы также выявляем смежные продукты или концепции, которые укрепят уже существующие брэнды. К примеру, мы определяем, какие средства ухода за младенцами (салфетки или клеенки для пеленальных столиков) можно считать смежными по отношению к одноразовым подгузникам Pampers, а затем ищем новаторские продукты или технологии в этих категориях. Именно таким образом мы расширили брэнд Crest, и теперь среди наших средств для ухода за полостью рта есть не только зубная паста, но и полоски для отбеливания зубов, электрические зубные щетки и зубную нить.

**Технологические игры.** Наконец, нам важно понять, какое воздействие технологические сдвиги в одной области окажут на продукты из других категорий. В этом случае мы иногда применяем метод технологических игр: по сути его можно сравнить с игрой в многоуровневые шахматы. Какие основные технологии мы хотим развивать? Какие нужно приобрести, чтобы уверенно противостоять конкурентам? На какие из наших технологий мы хотели бы получить патент? Какие технологии стоит продать, а какие — развивать вместе с партнерами? С помощью метода технологических игр мы получаем ответы на эти вопросы и формулируем общие цели для наших инновационных поисков, а значит — и это не менее важно, понимаем, в какую сторону нам незачем и смотреть.

**Как создавать сеть**

Наши глобальные сети служат платформой для разных направлений деятельности, в которых и воплощается стратегия «соединяй и развивай». Сами по себе сети дают не больше конкурентных преимуществ, чем обычная телефонная связь. Важно, как они построены и как используются.

Источники интересующих нас идей неисчерпаемы. Мы пользуемся общедоступными открытыми сетями, в которые входят как отдельные люди, так и организации, а также собственными закрытыми сетями. Через них мы ведем поиск идей в государственных и частных лабораториях, в академических и других исследовательских организациях, выходим на поставщиков, ритейлоров, конкурентов, партнеров по развитию и торговле, венчурные компании и отдельных предпринимателей.

Далее мы опишем несколько основных сетей, которыми пользуемся. Это неполный список, но он дает представление об их возможностях.

Собственные сети. В рамках модели «соединяй и развивай» мы создали собственные уникальные сети.

**Технолог-разведчик.** В значительной мере работа модели зависит от сети, которую образуют работающие по всему миру 70 технологов-разведчиков. Эти высокопоставленные сотрудники P&G составляют списки важнейших нужд потребителей, планы развития смежных областей и технологических игр и пишут технические задания. Они отвечают за внешние отношения, например, встречаются с университетскими и отраслевыми исследователями и формируют сети поставщиков, активно пропагандируют свои «открытия» среди тех, кто принимает решения в подразделениях P&G.

Технологи-разведчики штудируют научную литературу, изучают патентные базы данных, а также ищут новые идеи в магазинах — отслеживают новые книги, посещают ярмарки продуктов и технологий. Электронные средства — инструмент обязательный, но недостаточный. Например, японский технолог-разведчик, в одном из магазинов Осаки обнаружил губку, на основе которой мы создали средство для домашней уборки Mr. Clean Magic Eraser.

Технологи-разведчики сосредоточены в шести центрах — в Китае, Индии, Японии, Западной Европе, Латинской Америке и США. Каждый центр специализируется на продуктах и технологиях своего региона. К примеру, в Китае уделяют внимание прежде всего новым высококачественным материалам и «инновациям в области издержек» — уникальной способности этой страны производить дешевый товар. Индийский центр отбирает на местном рынке труда талантливых исследователей, которые могли бы с помощью таких инструментов, как компьютерное моделирование, разрабатывать, скажем, новые производственные процессы.

Технологи-разведчики компании уже обнаружили более 10 000 продуктов, идей и многообещающих технологий. Все их «открытия» проходят в компании строгий отбор — об этом мы поговорим чуть позже.

**Поставщики.** Всего в научно-исследовательских отделах наших 15 ведущих поставщиков работает около 50 000 человек. Выстраивая модель «соединяй и развивай», мы поняли, что эти специалисты и есть огромный потенциальный источник инноваций (к сожалению, не все компании осознают это). Мы создали надежную ИТ-платформу, позволяющую обмениваться техническими заданиями с нашими поставщиками (ни один из них, конечно, не видит, что предлагают нам его конкуренты). Допустим, нам нужно моющее средство с такой отдушкой, чтобы высушенное белье долго благоухало. Решение может оказаться у кого-то из наших поставщиков химической продукции.

После того как мы создали эту сеть, количество совместных с поставщиками проектов увеличилось на 30%. В одних случаях исследователи поставщиков работают в наших лабораториях, в других — наши специалисты в лабораториях поставщиков. Это сотрудничество (мы его называем сотворчеством) выходит далеко за пределы традиционной совместной деятельности.

Лидеры P&G также регулярно встречаются с руководителями компаний-поставщиков. Это общение, как и взаимодействие между сотрудниками, идет на пользу нашим инновационным разработкам: во-первых, ускоряется приток идей, во-вторых, компании лучше понимают возможности друг друга.

**Открытые сети.** Пользуемся мы и открытыми сетями, доступными любой компании. Особенно ценными для нас оказались четыре из них.

**NineSigma.** P&G участвовала в создании NineSigma. Она связывает компании, которым нужна научная и технологическая помощь, с компаниями, университетами, консультантами, правительственными и частными лабораториями, которые могут ее оказать. Допустим, вы пытаетесь решить какую-то техническую проблему (создать средство для стирки в холодной воде). NineSigma формулирует техническое задание и рассылает его по своей сети, состоящей из тысяч организаций и специалистов всего мира. Кто угодно может прислать предложение в NineSigma, и оно попадет к заказчику. Если ему понравится решение, NineSigma связывает обе компании и проект запускается. Благодаря NineSigma о наших технических заданиях узнало 700 000 человек, и в результате мы реализовали около 100 проектов, причем почти половина из них завершилась подписанием соглашений о дальнейшем сотрудничестве.

**InnoCentive.** Основанная Eli Lilly и во многом похожая на NineSigma, она ищет решения более узких научных проблем. К примеру, мы хотим сократить количество стадий промышленной химической реакции — с пяти до трех. Можно ли это сделать? Через InnoCentive мы об этом спросим 75 000 исследователей, работающих с компанией по контракту. Одну нашу проблему помог решить аспирант из Испании, другую — химик из Индии, третью — консультант из США, четвертую — агрохимик из Италии. Мы получили ответы на примерно треть вопросов, заданных через InnoCentive.

**YourEncore.** Эта независимая компания, которую мы основали в 2003 году, позволяет своим корпоративным клиентам устанавливать связь примерно с 800 высококлассными учеными и инженерами — вышедшими на пенсию сотрудниками 150 компаний. Благодаря YourEncore организации пользуются знаниями специалистов, имеющих большой опыт работы в других отраслях.

Через YourEncore вы поручаете инженеру нужной квалификации краткосрочное задание (гонорар рассчитывается на основе зарплаты, которую он получал до выхода на пенсию, с поправкой на инфляцию). Например, для лабораторного моделирования продуктов и производственных процессов нам может пригодиться опыт бывшего инженера Boeing, занимавшегося виртуальной разработкой самолетов, хотя наши проекты не имеют ничего общего с авиастроением. Главный плюс этой модели в том, что клиенты YourEncore могут без особых затрат и риска экспериментировать с междисциплинарным решением проблем. В среднем на P&G постоянно работают 20 пенсионеров из сети YourEncore.

**Yet2.com.** Шесть лет назад P&G вместе с другими компаниями из списка Fortune 100 основала Yet2.com — онлайновый рынок интеллектуальной собственности. В отличие от NineSigma и InnoCentive, Yet2.com занимается обменом технологиями между компаниями, университетами и государственными лабораториями. Yet2.com помогает клиентам описать технологию, которую они хотят приобрести или, наоборот, продать, и распространяет это описание по своей глобальной сети. Участники сети связываются с заинтересовавшим их партнером через Yet2.com. После этого стороны взаимодействуют напрямую. Благодаря Yet2.com P&G смогла продать патент на низкозатратное производство микроигл компании, специализирующейся на системах доставки лекарственных средств в ткани организма. Эти связи позволили нам получить лицензию на технологию, которую применяют некоторые наши основные подразделения.

**Когда приступать**

После того как с помощью сетей мы получили интересные продукты и идеи, необходимо выбрать лучшее. В этом мы всегда руководствуемся целями, разделяемыми всей организацией. Объем статьи не позволяет нам описать все процедуры оценки поступающих извне идей. Чтобы читатель мог получить представление о самых общих принципах, мы вкратце расскажем, как в P&G анализируют находки технологов-разведчиков.

Встречаясь с руководителями лабораторий, изучая патенты или роясь на полках магазинов, технологи-разведчики проводят первичный отбор: какие продукты, технологии или идеи относятся к сфере наших интересов. Допустим, кто-то обнаруживает в магазине продукт, который благополучно проходит первую стадию отбора. Данные о продукте заносятся в наш онлайновый каталог «Эврика» по специальной форме: что это за товар? отвечает ли он потребностям нашего бизнеса? можно ли приобрести патент на него? каков нынешний объем его продаж? Страничку каталога с описанием и изображением продукта получают менеджеры, брэнд-менеджеры, команды разработчиков и другие сотрудники компании, работающие по всему миру. Их задача — оценить находку.

Между тем технологи-разведчики не сидят сложа руки, а настойчиво рекламируют достоинства продукта менеджерам, возглавляющим соответствующие направления бизнеса. Скажем, продукт заинтересует директора подразделения, которое занимается товарами для ухода за младенцами. В этом случае он должен понять, соответствует ли продукт целям P&G и сможет ли компания производить его (например, есть ли у P&G техническая инфраструктура, необходимая для его разработки), а также оценить бизнес-потенциал находки. Если директор приходит к выводу, что у нее высокий потенциал, образец предлагают протестировать потребителям. В случае положительной оценки его включат в наш портфель развития продуктов. На этом этапе мы привлекаем к работе группу развития внешнего бизнеса. Она связывается с производителем продукта и обсуждает условия приобретения лицензии, сотрудничества и другие аспекты сделки. Группа также выдает лицензии на интеллектуальную собственность P&G. Часто самыми выгодными оказываются сделки, при которых мы, покупая лицензию у какой-то компании, одновременно продаем ей свою.) После этого продукт, найденный на стороне, попадает в нашу систему производственного развития — так же, как и разработанные нами продукты.

Конечно, весь процесс гораздо сложнее, мы ведь нарисовали лишь общую его схему. Из 100 чужих идей только одна воплощается в товар, который попадает на рынок.

**Измени культуру**

Сколько бы идей ни поступило со стороны, результат окажется нулевым, если сама организация не будет поддерживать новые принципы. Попав в нашу систему производственного развития, идея должна пройти через подразделения НИОКР, производства, маркетинговых исследований и др. Но еще совсем недавно P&G была крайне централизованной, замкнутой на себе организацией. Чтобы модель «соединяй и развивай» заработала, нужно было многое изменить в нашей корпоративной культуре и наладить системы установления связей. Значит, нам предстояло не только прорубить во внешний мир окно, через которое хлынул бы поток идей, но и научиться обмениваться идеями в самой компании.

Берясь за любой продукт, разработчики в первую очередь должны выяснить, не занимается ли кто-нибудь в компании подобным проектом. Если нет, они ищут готовое решение вне компании, например у партнеров или поставщиков. Только если поиски не приносят результатов, мы начинаем создавать продукт с нуля. Для нас очень важна скорость разработки. Поэтому наша система вознаграждения фактически больше всего поощряет поиск инноваций на стороне, ведь в таких случаях (вспомним историю Pringles Prints) весь цикл — от идеи до появления на рынке готового товара — завершается скорее, чем когда вся работа ведется в стенах компании. А чем короче цикл, тем больше вознаграждение.

Наша система вознаграждения преследует две цели. Во-первых, обнаружить лучшие идеи, независимо от места их рождения. Во-вторых, укреплять культуру, в которой ценятся «чужие» идеи. Поначалу сотрудники опасались, что новая инновационная модель приведет к сокращению рабочих мест или ослабит P&G. В этом есть своя правда: чем интенсивнее поток извне, тем меньше нужны собственные идеи. Но, учитывая планы компании в отношении роста, наши потребности в сильных идеях беспредельны. Внедрив модель «соединяй и развивай», мы не сократили число штатных исследователей, однако им пришлось освоить новые навыки. В компании еще не все привыкли к новой модели, но тенденция налицо: большинство сотрудников признали ее и даже сами распространяют новые принципы работы, оценив их очевидные преимущества.

**Адаптируйся или умри**

Мы считаем, что модель «соединяй и развивай» станет основной в XXI веке. Модель «изобретем сами», которой до сих пор придерживается большинство компаний, обрекает их на сокращение доходов.

Чтобы новая стратегия оказалась жизнеспособной, высшее руководство организации должно всячески поддерживать и развивать ее. Если ей будут следовать только подразделения НИОКР или если ее будут применять в отдельных экспериментах, она обречена на провал. Любой гендиректор по примеру Алана Лэфли должен решительно внедрить новую стратегию и сформулировать приоритетную задачу: находить определенное количество инновационных решений на стороне. Мы поставили перед собой непростую цель — 50% идей должны поступать извне, — но мы уже близки к ее достижению.

Решительно внедряйте стратегию «соединяй и развивай», откажитесь от опасного принципа мелких исправлений. Компании, которые не освоят модель XXI века, не выдержат конкуренции.

**Об авторах. Ларри Хьюстон (Larry Huston)** — вице-президент по инновациям и знаниям Procter & Gamble (Цинциннати, штат Огайо). **Набил Саккаб (Nabil Sakkab)** — старший вице-президент по корпоративным исследованиям и разработкам Procter & Gamble (Цинциннати, штат Огайо).

# Что следует помнить о сверхзадачах

Сим Ситкин, Чет Миллер, Келли Си

Марисса Майер, возглавившая Yahoo в июле 2012 года, сразу покорила СМИ прямолинейной оценкой интернет-­гиганта, переживающего не лучшие времена, и амбициозной целью вернуть ему утраченные позиции.

The New Yorker, Guardian и Fortune гадали: удастся ли Мариссе Майер спасти Yahoo? За предыдущие четыре года годовой доход упал с $7,2 млрд до $4,9 млрд. Сотрудники были подавлены, корпоративный дух подорван: черная полоса для Yahoo затянулась. Майер уверенно обозначила цель — «вернуть легендарной компании былое величие». Она поставила практически невыполнимую задачу: через пять лет годовой рост должен был составить не меньше 10% — и наметила еще восемь масштабных целей.

Летом 2016 года Майер пришлось признать провал по шести пунктам из восьми, а также по росту дохода. Выручка Yahoo осталась на  прежнем уровне, более того — 2015 год принес чистый убыток в $4,4 млрд. В июле Yahoo согласилась продать основной бизнес телекоммуникационной компании Verizon (на момент написания статьи сделка не закрыта). Мечтам Майерс не суждено было сбыться.

Какой руководитель не мечтает изменить компанию и прыгнуть выше головы одним усилием воли? Речь не о сложных задачах, а  о целях, кажущихся недостижимыми в существующих условиях. Именно такую сверхзадачу обозначила Майер, придя в Yahoo.

И в этом она не одинока. Высокие цели считаются хорошим источником личной и корпоративной мотивации. Google, удачно применяя философию сверхзадач в сети секретных лабораторий Google Х, формулирует ее так: «Амбициозные цели привлекают лучших из лучших, суля фантастические условия работы. Так создается плацдарм для будущих прорывов». Многие корпорации, среди которых 3M, Apple, Boeing, CSX, Fujifilm, Mead и Oticon, охотно делятся историями успеха. В бестселлере ­1990-­х «Построенные навечно» Джим Коллинз и Джерри Поррас говорят о пользе «больших, наглых и амбициозных целей» и приводят массу примеров. Конечно, многие считают теперь, что сверхзадача может волшебным образом вдохнуть жизнь в хромающую инновационную стратегию или даже преобразить ее.

Но все не так просто. В 2011 году мы с Майклом Лолесом и Эндрю Картоном опубликовали в журнале Academy of Management Review результаты нашего исследования. Оно показало: мало кто понимает, что такое амбициозные цели, и способен правильно использовать этот инструмент. Компании, которым он дал бы многое, прибегают к нему крайне редко. И наоборот — те, кому сверхзадачи не по зубам, часто обращаются к ним в отчаянной попытке совершить прорыв. Ни тот, ни другой подход себя не оправдывает. Это и есть так называемый «парадокс сверхзадачи».

**Что такое сверхзадача**

Сверхзадача, или амбициозная цель, отличается от обычной сложной задачи по двум признакам.

**Сложность.** Сверхзадача предполагает достижение запредельных показателей, невозможных в текущих условиях. Вспомним одну из ранних целей авиакомпании Southwest Airlines — сократить время подготовки к вылету до 10 минут. Для этого требовалось существенно отойти от отраслевого стандарта — он составлял около часа.

**Новизна.** Для решения сверхзадачи необходим принципиально новый подход. Работать нужно не усерднее, а по-другому. Southwest полностью пересмотрела рабочие процедуры и переосмыслила поведение клиентов — и блестяще справилась с задачей.

Амбициозные цели ставят перед собой многие, однако лишь единицы добиваются успеха. К тому же руководители часто стремятся решить сразу несколько сверхзадач. Как отмечает The Wall Street Journal, за последние пять лет более 20 заявлений Илона Маска о планах Tesla так и остались словами; половину из них компания реализует с отставанием в год. Так что вполне понятна скептическая реакция на заявление Маска в начале 2016 года о том, что в 2018-м Tesla произведет полмиллиона электрокаров — с двухлетним опережением плана — и удвоит объем к 2020 году.

На этом пути многие потерпели фиаско. В 1991 году Blue Whale Moving Company планировала за девять лет расширить географию с одного города до ста. В 1993-м Ontario Hydro рассчитывала за пять лет повысить выручку от технологий с $22 тыс. до $22 млн. В 2005 году компания Walmart ставила цель получать 100% энергии из возобновляемых источников. Некоторые организации, такие как подразделение Opel автоконцерна General Motors, провалили сразу несколько грандиозных проектов. Последствия таких провалов могут быть катастрофическими: неудача рождает у сотрудников ощущение беспомощности и страха, убивает мотивацию, негативно сказывается на работе.

Прежде чем ставить амбициозные цели в продажах, производстве, качестве или любой другой области, убедитесь, что великие устремления будут восприняты позитивно, а не дадут обратный эффект. Сталкиваясь с нестандартными возможностями или угрозами, нельзя полагаться на интуицию. Нужно понимать, когда постановка сверхзадачи ни к чему не приведет, а когда стоит предпочесть ее легким целям.

**Прогноз результатов при постановке сверхзадачи**

На шансы достичь амбициозной цели неизменно влияют два ключевых фактора. Несмотря на очевидность, их часто игнорируют или недооценивают.

**Продуктивность за последний период.**Компания устойчиво генерирует прибыль и легко компенсирует убытки? Если вы недавно достигли важной вехи по критериям отрасли или по вашей оценке — самое время замахнуться на сверхзадачу. Успехи положительно влияют на настрой и работоспособность людей. Решая сложную задачу, сотрудники компании, которая за последнее время получила значимые результаты, чаще замечают возможности, целенаправленно ищут и используют информацию, проявляют оптимизм и стратегическую гибкость. Если показатели оставляют желать лучшего — с постановкой сверхзадачи стоит повременить. Подчиненные воспримут недостижимую цель скорее как угрозу, попытаются найти быстрые внешние решения, испытают страх, начнут защищаться, будут реализовывать новые инициативы настолько сумбурно, что в итоге это ни к чему не приведет.

Эффект недавнего успеха часто наблюдается в спорте. Перед серьезными соревнованиями у атлетов и команд, удачно выступавших в последнее время, настрой совершенно иной, нежели у тех, кто в этот период чаще проигрывал. А отбивающий бейсболист лучше оценивает ситуацию на поле, если ему уже удалось достичь первой базы.

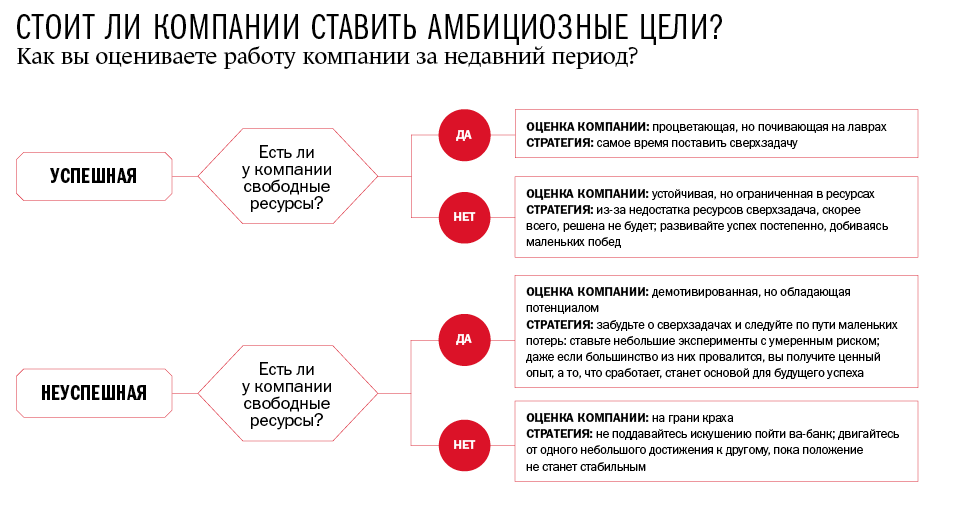
То же происходит и в деловом мире. В 1985-м компания Nypro, крупнейший производитель пресс-форм для пластмассовых изделий, получила предложение разработать формы для первых одноразовых контактных линз. Заказчики требовали беспрецедентного уровня точности и низкой себестоимости — но на тот момент Nypro уже удалось успешно реализовать несколько очень сложных проектов (в том числе разработать новый способ производства системы Swiftach для крепления бирок и ярлыков, которую сегодня используют практически все крупные розничные магазины). Так что сотрудники были настроены решительно, радовались перспективам и не думали о возможных неудачах. Все эксперименты, а также сбор и анализ информации они провели на высочайшем уровне. Компания достигла невероятного для 1980-х годов уровня взаимодействия с клиентом, успешно выполнив сложнейшие требования.

Множество других примеров из спорта, бизнеса и управления, а также данные психологии и теории организации говорят о том, что идти на риск компаниям и людям стоит на пике формы, а не в период упадка. Это кажется очевидным — но, увы, далеко не всем.

**Наличие ресурсов.** Второй, еще более важный фактор — доступность ресурсов. Если финансовых средств, знаний и опыта, сотрудников и оборудования у вас больше, чем требуется в данный момент, то вы можете распорядиться излишками по своему усмотрению. В такой ситуации компания готова искать новые идеи, экспериментировать и не отступать в случае неудачи. Организация с ресурсным резервом лучше справляется с проблемами, неизбежными при проверке новых идей, — не только потому, что у нее есть финансовая «подушка безопасности», но и благодаря эмоциональному запасу прочности. Когда ресурсы ограничены, проводить и поддерживать эксперименты намного сложнее. В таких случаях руководители склонны прибегать к временным полумерам, которые редко ведут к успеху и, как правило, ничему не учат.

Избыток ресурсов позволяет испытывать разные методы, проводить изыскания параллельно в нескольких подразделениях. Например, в компании Toyota свободные ресурсы позволили группе разработчиков модели Prius быстро провести серию экспериментов — руководство поставило цель повысить топливную экономичность с 50 до 100% и дало всего год на создание концепта. Разработчики испытали 80 гибридных технологий, после чего остановились на четырех, из которых затем выбрали одну.

Оценив продуктивность за последний период и доступность ресурсов, вы сможете понять, имеет ли смысл ставить амбициозные цели. Мы разработали аналитическую схему, помогающую провести такую оценку. Все компании можно разделить на четыре категории в зависимости от двух ключевых факторов (см. врезку «Стоит ли компании ставить амбициозные цели?»). Определив, к какой категории относится ваша организация, вы поймете, рисковать вам или нет.



**Когда амбициозные цели вредны: компании на грани краха**

Как ни парадоксально, чаще всего масштабные цели ставят перед собой те, чьи шансы на успех минимальны: компании с ограниченными ресурсами и низкими показателями эффективности за последний период.

Нобелевский лауреат Дэниел Канеман и его соавтор Амос Тверски отмечали, что пережитая неудача повышает предрасположенность к дальнейшему риску. Выбирая между риском и безопасностью, те, чье положение шатко, часто решают действовать агрессивно. Об этом говорят истории компаний из разных областей, от железнодорожного транспорта до радиовещания. Это организации на грани краха: они хватаются за соломинку, не обладая ресурсами для решения сверхзадач.

Яркий пример — Opel. Ее удручающие финансовые показатели с начала 2000-х годов один эксперт прокомментировал так: «Opel — самая мрачная туча на горизонте GM. Эта компания больше всех виновата в операционных убытках GM на европейском рынке, которые с 1999 года составили $14,7 млрд». Только в 2001 году Opel потерял больше $0,5 млрд. Пока подразделение решало проблемы дизайна и надежности автомобилей и пыталось справиться с острой конкуренцией на рынке, финансовые потери росли, а у сотрудников зарождались сомнения и неуверенность. При этом скудные ресурсы не давали права на ошибку. И в этой непростой ситуации компания поставила перед собой сверхзадачу — остановить рост убытков и уже через два года начать генерировать прибыль. Несмотря на некоторые улучшения, автопроизводитель даже не приблизился к цели. Провал лишь усугубил упадок духа в коллективе. Это был тяжелый период для Opel, чья славная история началась еще в XIX веке. Автоконцерн GM решил продать немецкое подразделение, которое 14 лет приносило одни убытки.

Когда компания ставит сверхзадачу в попытке выровнять шаткое положение — идет ва-банк, несмотря на нехватку ресурсов, ее ждут неприятности. Не стоит поддаваться искушению — рывки из последних сил, как правило, обречены.

**Когда амбициозные цели полезны: компании, почивающие на лаврах**

Очевидно, что наибольшую пользу от постановки сверхзадач могут получить компании с высокой эффективностью и излишком ресурсов. К сожалению, они меньше всех настроены добиваться невозможного: успех заставляет избегать риска. Зачем пытаться что-то менять, когда и так все хорошо? Почему бы не остановиться на том, что работает? Стремясь сохранить заработанное, такие компании ведут себя осторожно. Избыток средств и свободного времени приводит к самоуспокоенности и инертности, лишает желания идти перспективным, но рискованным путем. Знаменитый футбольный тренер из Алабамы Ник Сабан однажды заметил в интервью Associated Press: «Человек по природе склонен довольствоваться успехом. Есть много книг о том, как добиться успеха, но почти никто не знает, как его сохранить».

Самоуспокоенность погубила не одну компанию — и особенно опасна она в мире прорывных технологий и бизнес-моделей. Blockbuster, Digital Equipment, Kodak, Smith Corona, Wang, Woolworth — вот лишь несколько организаций, которые когда-то могли легко выйти на качественно новый уровень. Увы, они предпочли почивать на лаврах даже перед лицом явной угрозы со стороны новых игроков на рынке.

В редких случаях успешные компании с избытком ресурсов понимают необходимость серьезных перемен и ставят перед собой сверхзадачи. Примером такого рода стала DaVita — крупная американская организация, специализирующаяся на лечении почек. В 2011 году она занимала устойчивое положение на рынке — и ее показатели выручки, прибыли и оборотного капитала неуклонно росли. Несколько лет подряд она входила в список Fortune. Однако 90% ее пациентов проходили лечение в рамках государственных программ, не покрывавших полностью стоимость услуг. Тогда DaVita решила существенно повысить эффективность ряда процедур. Компания создала подразделение Pioneer Team и поставила перед ним задачу — добиться за четыре года невероятной экономии в $60—80 млн и одновременно повысить результативность лечения пациентов и удовлетворенность сотрудников. Руководитель подразделения Ребекка Григгс рассказывает: «Мы не представляли, как достичь такой экономии за столь короткий период. Даже не знали, возможно ли это». Тем не менее к 2015 году показатель составил $60 млн и через год по прогнозам должен был превысить $75 млн. Более того, значительно повысилось качество лечения и удовлетворенность персонала.

Успех компании предопределили несколько ключевых факторов. Благодаря высокой эффективности работы, наличию ресурсов и сильной корпоративной культуре у DaVita были все возможности справиться со случайными промахами. Для проверки новых идей подразделение Pioneer Team обладало доступом к нескольким десяткам клиник, которые могли сгладить последствия неудачных экспериментов. Удалось наладить тесное взаимодействие между рядовыми сотрудниками и техническими специалистами, экспертами по методике «шести сигм» и менеджерами проектов, и каждое решение принималось коллегиально. Риски снижались благодаря возможностям и запасу прочности.

Поставить сверхзадачу, находясь на пике возможностей, — вероятно, лучший способ сохранить лидерство, но для этого нужно преодолеть инерцию успеха. Одна из тактик — взглянуть на ситуацию с точки зрения вероятных потерь: что случится, если компания остановится, а конкуренты продолжат идти вперед? Это действенный метод, поскольку люди воспринимают убытки гораздо острее, чем прибыль. Как показали Канеман и Тверски, аргументы, касающиеся потенциального ущерба для доли рынка, рабочих мест и бонусов, действуют гораздо сильнее разговоров о возможном повышении качества продуктов, уровня продаж и конкурентного преимущества.

Глава Merck & Co Кеннет Фрейзер учел это, когда потребовал от топ-менеджеров принципиально новых стратегий борьбы с конкурентами. Сначала он предложил им представить, что они — соперники Merck & Co, которые проводят мозговой штурм, чтобы обойти компанию. Благодаря этому руководители сосредоточились на том, что могут потерять. Затем он предложил вернуться к обычным ролям и подумать, как противодействовать конкурентам. Это сработало: от самоуспокоенности не осталось и следа, а руководители с энтузиазмом взялись за новые проекты.

**Альтернативы сверхзадачам**

Что, если компанию нельзя назвать ни лидером, ни аутсайдером? В этом случае она попадает в одну из оставшихся категорий: устойчивая, но ограниченная в ресурсах (недавно успешная, но стесненная в средствах), и демотивированная, но обладающая потенциалом (недавно неуспешная, но располагающая ресурсами). Противопоказаны ли им сверхзадачи? Не всегда.

Таким компаниям, как и компаниям на грани краха, лучше продвигаться маленькими шагами, а не огромными прыжками. Мы выделили три подхода, позволяющих заложить основу для достижения высоких целей в будущем.

**Добивайтесь маленьких побед.** Когда в 1992 году рекламное агентство Ogilvy & Mather возглавила Шарлотт Бирс, легендарная компания уже утратила лидерство на рынке. Агентство переживало не лучшие времена, и никто не знал, как преодолеть кризис. Шарлотт решила сконцентрироваться на простых делах, касающихся безопасности клиентов, повседневной деятельности и финансовой дисциплины. Сосредоточившись на небольших, но непрерывных улучшениях, она объявила: «Нужно задействовать те ресурсы, которые у нас уже есть». Решив эти незамысловатые задачи, Бирс возвратила агентству былую славу. За пять лет в должности генерального директора ей удалось вернуть Ogilvy клиентов и увеличить продажи на $2 млрд.

Стоит помнить, что, несмотря на безусловную пользу, маленькие победы не ведут напрямую к успеху. В сущности любая сверхзадача требует принципиально нового подхода. Путь к цели неизвестен заранее — порой нельзя наметить даже промежуточные ориентиры. Психолог Карл Вейк, стоявший у истоков науки об организационном поведении, сформулировал это так: «Небольшие достижения не объединяются в четкую линейную последовательность, в которой каждый шаг заметно приближает заданную цель». Так что не преувеличивайте возможности планирования и не ждите быстрого эффекта от маленьких побед. Смысл последовательных улучшений в том, чтобы дать разбег, аккумулировать энергию и ресурсы, стимулировать обучение. Все это позволит решать сверхзадачи в будущем.

**Заранее создавайте ресурсный резерв.**Можно выделить неэффективные и ресурсозатратные подразделения в отдельные бизнес-единицы и рассмотреть возможность слияния или альянса с партнером, находящимся в более выгодном положении. Размещение акций на рынке или привлечение заемных средств может обойтись дороже, но такие варианты тоже не стоит сбрасывать со счетов.

Еще один путь — сосредоточиться на обучении, чтобы повысить качество имеющихся ресурсов. Поскольку цели обучения связаны с накоплением знаний и созданием возможностей, а не с непосредственным ростом производительности, они выглядят не слишком пугающими. А в будущем можно будет эффективно использовать навыки и знания, которые ранее не применялись. Это, в свою очередь, и приведет к повышению эффективности.

Coca-Cola — яркий пример того, как маленькие шаги постепенно создают основу для достижения великих целей. Дэн Вермеер, бывший директор программы Global Water Initiative корпорации Coca-Cola, рассказывает о цели, которую компания поставила в 2007 году: за 13 лет на 100% восполнить запасы промышленных вод за счет очистки и обработки сточных вод и сотрудничества с местным сообществом. По словам Вермеера, этого еще никто не делал, и было непонятно, возможно ли это в принципе. Когда в 2015 году — на пять лет раньше срока — план был выполнен на 115%, это стало более чем приятным сюрпризом. Как же компании удалось так быстро решить сверхзадачу — и даже превзойти собственные ожидания? Изначально цель была поставлена из-за проблем с водными ресурсами в индийском штате Керала — там завод обвиняли в истощении грунтовых вод. Coca-Cola не стала разворачивать для разрешения конфликта PR-кампанию, а вместо этого три года накапливала ресурсы, создавала инфраструктуру, проверяла разные возможности и училась на ошибках. Только когда появились конкретные достижения, она объявила о сверхзадаче, которую впоследствии блестяще решила.

**Используйте стратегию маленьких потерь.** Если компания располагает свободными ресурсами, но в последнее время не слишком успешна, то есть относится к категории демотивированных, но обладающих потенциалом, она может залечь на дно, копить средства и надеяться, что черная полоса скоро закончится. Или может идти на необоснованный риск, чтобы доказать: есть еще порох в пороховницах. Ни тот, ни другой вариант действий нельзя назвать правильным.

Вместо этого стоит направить ресурсы на изучение новых методов работы, чтобы обратить недавние неудачи себе во благо. Сим Ситкин называет это «стратегией маленьких потерь». Она предполагает серию быстрых, умеренно рискованных, но содержательных экспериментов — с пониманием того, что многие из них не принесут результатов. Важно то, что одна или две удачных идеи заложат фундамент для долгосрочного успеха. Основатель компании Honda Motor Соитиро Хонда отметил однажды: «Добиться успеха можно только через постоянные неудачи и их анализ. В сущности успех — это 1% работы и 99% так называемых неудач».

Стратегия маленьких потерь — это не просто культура экспериментов. Она подразумевает реализацию рискованных проектов, которые с большой вероятностью не будут иметь успеха. Она дает два преимущества. Во-первых, то, что вы пробуете, не слишком отличается от того, что уже известно, так что вам легко будет извлечь урок из ошибок, внести коррективы и попытаться еще. Во-вторых, этот подход повышает устойчивость и надежность компании — вы видите, что способны пережить небольшие неудачи и даже достичь после них успеха. Эта стратегия избавляет от искушения рисковать по-крупному.

Как уже отмечалось, не существует одного идеального решения для всех. Чтобы выбрать оптимальную стратегию, вы должны понимать, в каких обстоятельствах есть смысл ставить амбициозные цели. Успешной организации с излишком ресурсов следует набраться храбрости и замахнуться на сверхзадачи, которые принесут пользу и ей, и обществу, а не заниматься по привычке обратным выкупом акций или раздачей бонусов топ-менеджерам. Однако большинству компаний все же не стоит рисковать синицей в руках.

Почему же многие продолжают мечтать о журавле? Возможно, потому, что во всем известных историях успеха не упоминаются обстоятельства, в которых находились компании. IBM в 1960-е, GE в 1980-е, Toyota в 1990-е и Apple в 2000-е — все они обладали возможностями для успешного рывка: на их стороне были ресурсы и высокие показатели эффективности. Но их стратегия едва ли помогла бы слабым.

Даже при разработке оптимистичного сценария нужно помнить, как сложно достичь амбициозной цели. В 2008 году британская компания Diageo, крупнейший производитель алкоголя, озвучила сверхзадачи в области экологии, в том числе сокращение к 2015 году выбросов CO2 на 50%. Руководители просто «захотели сделать что-то серьезное». Компания подверглась жесткой критике, когда не достигла семи из восьми главных целей. При этом ей удалось сократить выбросы CO2 на 33% и уменьшить объем сточных вод на 45%, что само по себе было достойно восхищения. По словам Дэвида Крофта, директора Diageo по устойчивому развитию, такие результаты не удалось бы получить, если бы изначально были поставлены реальные цели. Многие забывают, что решить сверхзадачу почти невозможно по определению.

Не поймите нас превратно. Мы за честолюбивые устремления — но лишь тогда, когда они оправданы. Мы не призываем стоять на месте или избегать риска. Напротив — мы точно знаем, что новые прорывы невозможны без смелых устремлений. Но гонка за свершениями не должна превратиться в безумную лотерею: всегда лучше иметь разумную стратегию.

Стремитесь стать великими, но помните: вершины не всегда покоряются огромными скачками — иногда к ним ведут небольшие шаги.

**Об авторах**

**Сим Ситкин (Sim B. Sitkin)** — профессор, руководитель преподавательского состава Центра по управлению и этике Школы бизнеса им. Фукуа при Университете Дьюка, редактор журнала Behavioral Science & Policy. **Чет Миллер (C. Chet Miller)**— профессор Бизнес-колледжа Бауэра Хьюстонского университета. **Келли Си (Kelly E. See)** — преподаватель менеджмента Института бизнеса Университета Колорадо в Денвере.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |