

Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Структурное построение книги

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

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

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

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

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

Слова признательности

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Лондон