Зміст

Передмова 7

Розділ 1. **Походження сучасних ідей про бізнес-стратегії** 11

Розділ 2. **Поганих галузей немає** 41

Розділ 3. **Чому ми займаємося бізнесом?** 67

Розділ 4. **У пошуках Святого Грааля бізнесу — довгострокового прибуткового зростання** 91

Розділ 5. **Чи знаєте ви вашу стратегію?** 117

Розділ 6. **Формування правильної стратегії** 139

Розділ 7. **Створення сильних брендів** 161

Розділ 8. **Що робить бренд успішним і що його вбиває** 179

Розділ 9. **Що таке суттєва диференціація продукту?** 211

Розділ 10. **Звідки приходять великі ідеї?** 237

Розділ 11. **Стратегії, що дають змогу «вирватися зі зграї»** 269

Розділ 12. **Влучити в яблучко** 319

Примітки 337

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Передмова

До того як стати викладачем бізнес-школи Колумбійського університету, я понад 30 років займався консалтингом із управління, надаючи консультації з питань бізнес-стратегії топкерівникам в автомобільній, аерокосмічній та інших галузях по всьому світу. Я також був партнером у венчурному інвестиційному фонді, інвестором і членом ради директорів декількох високотехнологічних стартапів.

Моє мислення формувалося під впливом новітніх для того часу теорій із бізнес-стратегії: від моделі п'яти сил Портера та матриці «зростання/частка ринку» Бостонської консалтингової групи на початку моєї кар'єри до теорії підривних технологій у її середині та нових ідей підривних технологій за моделлю «великого вибуху» й занепаду конкурентних переваг наприкінці. На кожному етапі я брався за мої консультаційні завдання та можливості венчурного інвестування з месіанським завзяттям, як це роблять консультанти, прихильні до актуальних стратегічних теорій, що обіцяють допомогти розв'язати нагальні проблеми клієнтів. Як і багато інших моїх колег, я помилявся в одному: як-то кажуть, коли єдиний інструмент, що ви маєте, — це молоток, то кожна проблема клієнта вам видаватиметься цвяхом.

Озираючись на свою кар'єру, я радію, що фактично змінив стратегічний напрямок декількох компаній, які мали неабиякі труднощі та зрештою досягли великих успіхів. Але, правду кажучи, здебільшого мої консультації були не дуже успішними. Наприклад, понад 10 років я періодично працював із корпорацією, що свого часу була найбільшою у світі (General Motors), але не зміг зупинити їхнє неухильне сповзання до банкрутства. А на межі нового тисячоліття я із завзяттям рекомендував своїм клієнтам інвестувати в перспективні стартапи, але деякі з них не пережили того, що бульбашка доткомів луснула.

Спершу було легко переконувати себе, що такі невдачі трапилися або тому, що клієнт не дослухався моєї мудрої поради, або що він не зміг належним чином застосувати рекомендовану стратегію. Але з часом моя зарозумілість пом'якшала, у мене відкрився ширший погляд на проблеми управління складним підприємством. Невдача — великий учитель.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Але, можливо, я занадто суворий до себе. Зрештою, глибоко зануривши у розробку бізнес-стратегії протягом багатьох десятиліть, я зрозумів, що більшість компаній не може досягти та підтримувати довгострокове прибуткове зростання ні з допомогою консультантів, ані без неї.

Дослідження, проведене у 2007 р. моїм колишнім роботодавцем — компанією Accenture, показало, що лише від 5 до 20 % компаній (залежно від галузі) змогли поступово перевершити своїх конкурентів на всіх етапах економічного та бізнесового циклів[1].

Консультанти компанії Bain Джеймс Аллен і Кріс Зук вивчили річні звіти компаній із списку Forbes Global 2000 і з'ясували: генеральні директори прогнозували, що їхня компанія зростатиме вдвічі швидше і стане вчетверо прибутковішою, ніж у середньому по галузі. Іншими словами, як жартівливо зауважує Аллен, «увесь світ бізнесу має намір отримати частку від бізнесу всього світу». Однак, проаналізувавши результати роботи Global 2000 за період 2001–2011 рр., консультанти компанії Bain виявили, що лише близько 10 % компаній фактично досягли бажаного темпу зростання[2].

І, напевно, у наймасштабнішому дослідженні довготривалих темпів зростання дослідники Corporate Executive Board установили, що лише 13 % компаній зі списку *Fortune* 100 могли підтримувати 2 % щорічного приросту реального доходу протягом 50 років[3]. Багато хто зі студентів, які навчаються на курсі MBA, вважає ці результати дивними та, можливо, навіть трохи тривожними. Зрештою, вони докладають значних зусиль, щоб вивчити новітні теорії бізнес-стратегій, кращі практики управління й аналітичні структури, що можуть збільшити ефективність бізнесу. І в майбутніх фахівців є всі підстави сподіватися, що вони зможуть подолати всі труднощі та досягти кращих результатів у своїй кар'єрі.

Я поділяю їхню впевненість та оптимізм навіть після того, як на власному гіркому досвіді переконався, що немає «золотого правила», універсальних схем бізнес-стратегій чи найкращих практик управління, що забезпечують чудове ведення бізнесу. Коли я зрозумів і прийняв ідеї стратегічного менеджменту, запропоновані Майклом Портером, Брюсом Гендерсоном, Клейтоном Крістенсеном, К. К. Прахаладом, Полом Нунесом, Янґмі Мун, Рітою Макґрат та іншими, я водночас усвідомив, що ефективна бізнес-стратегія за своєю природою динамічна та залежить від конкретної ситуації. Жодну універсальну структуру або рецепт управління неможливо застосувати в усіх без винятку

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

обставинах ведення бізнесу. Те, що добре працює для однієї компанії, насправді може бути досить шкідливим для іншої, яка працює в іншому ринковому та конкурентному середовищі. І те, що добре працює для компанії саме зараз, може нашкодити їй після зміни ситуації в бізнесі.

Отже, мета цієї книжки — поділитися практичними порадами щодо вирішення двох найпоширеніших і найскладніших питань, що стоять перед бізнес-керівниками:

- Чому так важко досягти довгострокового прибуткового зростання та підтримувати його?
- Як підприємства все-таки можуть цього досягти?

Відповіді на ці запитання — у центрі уваги двох популярних курсів MBA, що я читаю в бізнес-школі Колумбійського університету протягом останніх 10 років. Проаналізувавши безліч помилок у власній бізнес-кар'єрі, я вирішив стати викладачем, щоб допомогти бізнес-лідерам наступного покоління уникнути поширених помилок і показати їм, як ефективніше керувати бізнесом. Написання цієї книжки мотивоване надією зацікавити ширшу аудиторію, яка живе в реальному світі, за межами затишних стін бізнес-школи Колумбійського університету.

Назва цієї книжки метафорично демонструє проблему конкуренції, з якою, зрештою, стикаються всі компанії, а також фокусує увагу на управлінському мисленні, необхідному для подолання перешкод на шляху довготривалого прибуткового зростання. Уявіть собі собачу гризню, де учасники (компанії) б'ються й гризуться одне з одним за територію (частку ринку), часто використовуючи аналогічну тактику (продаж товарів і послуг). З погляду бізнесу, саме такі умови є типовими для зрілих, високостандартизованих ринків, для яких характерне повільне зростання, низька прибутковість і жорстка конкуренція, що ускладнює для будь-якої компанії завдання «вийти зі гри». У собачій гризні, як і в бізнесі, сильні учасники можуть здобути тимчасову перевагу, але тривала боротьба за домінування зазвичай спричиняє важкі втрати для всіх учасників гризні, до того ж постійною загрозою залишається перспектива нової сутички.

Коти — це зовсім інший тип тварин. Вони розумні одинокі мисливці, які більше схильні досліджувати нову територію й установлювати власні умови гри, ніж вступати в програшну собачу гризню. Спритні та винахідливі коти шукають свою здобич (клієнтів) за допомогою тактики, яку собаки не можуть скопіювати.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

У цій книжці я говоритиму про компанії з поведінкою кота, яким вдається вирватися зі зграї навіть у тих галузях, що визначаються жорсткою конкуренцією та несприятливими економічними умовами. Приклади таких учасників можна знайти майже в будь-якій галузі, від високотехнологічних (Apple) до низькотехнологічних (вина бренду Yellow Tail), і в тих, що продають товари (шкарпетки LittleMissMatched) чи послуги (готелі citizenM).

З погляду бізнесу, ці компанії уникають собачої гризні та виходять зі зграї, реалізовуючи три стратегічні імперативи, необхідні для забезпечення довгострокового прибуткового зростання:

(1) Постійні інновації - не задля самих інновацій, а задля реалізації… ⇨ суттєвої диференціації продукту, яку споживачі визнають і цінують завдяки…⇨
(2) злагодженості усіх аспектів бізнесу — коли всі корпоративні
(3) можливості, ресурси, стимули, культура та бізнес-процеси підпорядковані виконанню стратегічних цілей компанії.

Постійно пропонуючи інноваційні та суттєво диференційовані продукти та послуги за доступними цінами, компанії можуть залучати й утримувати клієнтів і водночас ускладнювати конкурентам можливість повторити їхні бізнес-практики. Це і є основні чинники довгострокового прибуткового зростання.

Хоча ці рекомендації спираються на велику дозу здорового глузду, багатьом компаніям важко та рідко вдається впровадити їх у життя. Тому мета цієї книжки — дослідити, чому так відбувається і що з цим робити.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Розділ 1.

Походження сучасних ідей про бізнес-стратегії

Пошук виграшних стратегій і кращих практик управління, що сприяють довгостроковому прибутковому зростанню, не є чимось новим. Коли я починав свою бізнес-кар'єру наприкінці 1970-х рр., Майкл Портер уже опублікував статтю «Як конкурентні сили формують стратегію» (How Competitive Forces Shape Strategy)[1], що нині вважається однією з найвпливовіших праць для формування сучасних уявлень про бізнес-стратегії. У цій фундаментальній роботі Портер визначив п'ять сил — основні чинники конкуренції, — пояснивши за їхньою допомогою, чому деякі компанії за своєю сутністю прибутковіші за інші (рис.1.1).

За логікою Портера, керівникам слід намагатися створювати підприємства, що вміють успішно диктувати свої умови покупцям і постачальникам у галузях, де є мала загроза появи нових учасників чи товарів-замінників і які мають надійні конкурентні переваги, що обмежували б конкурентне суперництво. Важко суперечити такій рекомендації. Справді, хто не хотів би працювати в такому бізнес-середовищі? Однак Портер дав небагато вказівок щодо того, як позиціювати свій бізнес, окрім припущення, що для перемоги на ринку необхідно дотримуватися стратегії або найнижчих витрат, або створення унікального продукту.

Зрештою, модель п'яти сил конкуренції Портера, яку досі викладають у багатьох програмах MBA, доводить, що насправді є «хороші» та «погані» галузі, що й визначає більшою чи меншою мірою досягнення різних фінансових результатів. Я не згоден із такою позицією і стверджуватиму, що в кожній галузі є переможці, незалежно від викликів конкуренції, з якими стикаються учасники, за умови, що керівники здатні вийти

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

за межі галузевих норм і створити суттєво диференційовані товари та послуги. Я також припускаю, що вибір між найменшими витратами та кращою якістю є помилковою дихотомією, оскільки є значно багатший набір можливостей для диференціації на цільовому ринку, якими компанії можуть скористатися для створення переконливих і вигідних для них пропозицій споживчої цінності.

Інший важливий внесок в ідею стратегічного управління, що отримав широке визнання в 1970-х рр., було зроблено однією з провідних консалтингових компаній — Бостонською консалтинговою групою (Boston Consulting Group, BCG). У 1970 р. засновник BCG Брюс Гендерсон створив матрицю «зростання-частка ринку», у якій компанії розміщені в чотирьох квадрантах на основі їхньої частки ринку та загальних темпів зростання галузі (рис. 1.2)[2]. Компанії з високою часткою ринку в галузях із високим темпом зростання називаються «зірками», до яких слід було наполегливо прямувати керівникам. До того ж BCG припустила, що навіть коли «зірка» починає дозрівати, про що свідчить уповільнення темпів зростання галузі, вона перетворюється на «дійну корову», висока частка ринку якої, ймовірно, і надалі забезпечуватиме значні грошові потоки, які можна було б використовувати для інвестування в нові компанії-«зірки».

Не дивно, що BCG радила компаніям уникати «собачого» квадранту з низькою часткою ринку в галузях із повільним (або навіть негативним) зростанням, а також вивести будь-які такі підприємства зі свого портфеля.

І Портер, і BCG дотримувалися дещо фаталістичного погляду, згідно з яким структурні характеристики окремих бізнес-одиниць і галузей значною мірою визначають ефективність бізнесу. Поділяючи цю думку, Воррен Баффет одного разу дотепно зауважив: «За рідкісним винятком, якщо керівник із блискучою репутацією береться керувати компанією з поганою репутацією, завжди страждає репутація керівника, а не компанії»[3].

Такий структуралістський погляд на ринки та конкуренцію був досить поширеним у той час і, безперечно, сприяв популярності бізнес-конгломератів у 1970-х та 1980-х рр. Управління такими корпораціями, як ITT, United Technologies та General Electric (GE), відбувалося згідно з диверсифікованою портфельною стратегією, при цьому керівництво постійно оцінювало кожний підрозділ, щоб визначити, у чому полягає його роль: стимулювати зростання,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

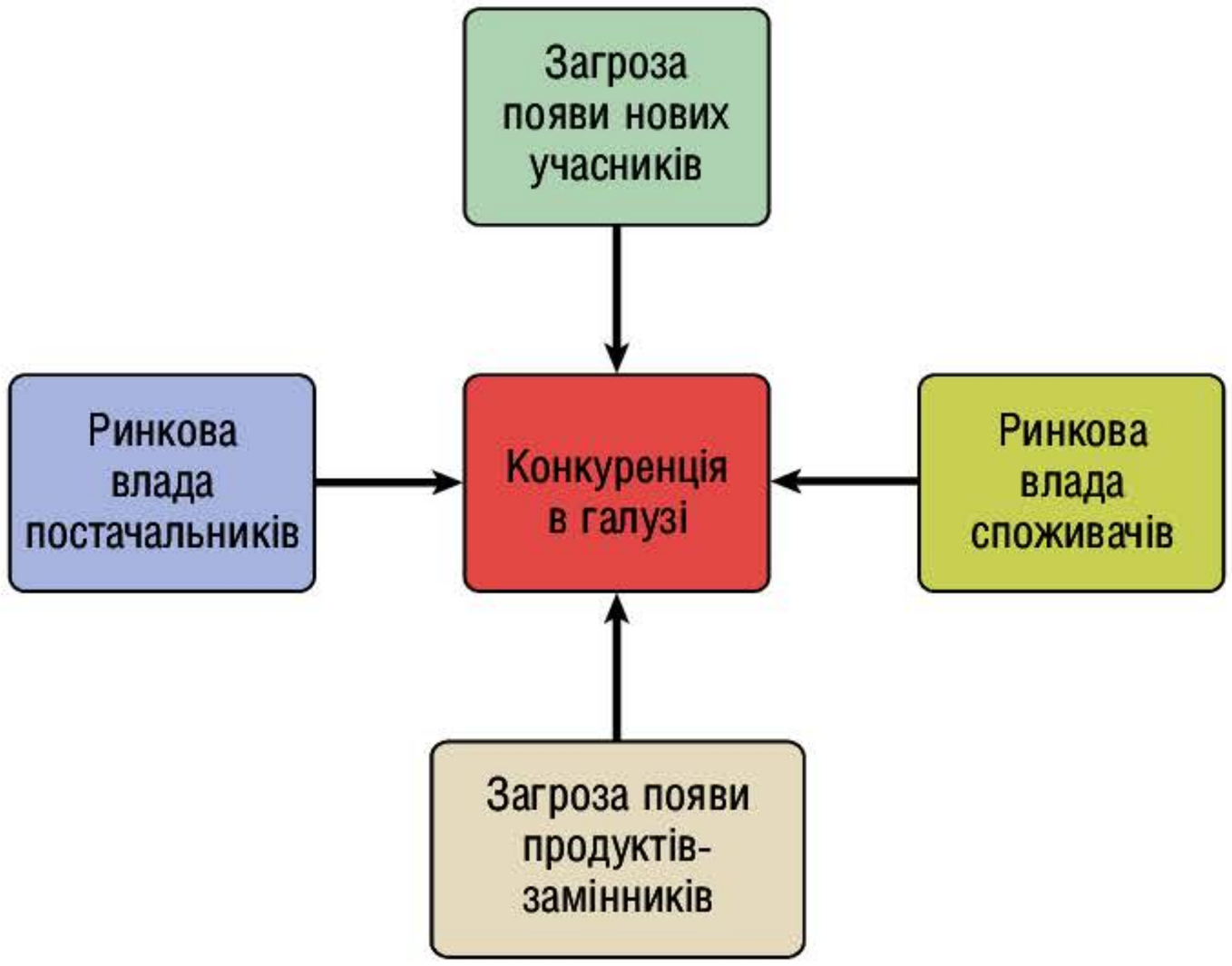

Рис. 1.1. Модель п'яти сил конкуренції Портера

забезпечувати грошові потоки чи його необхідно позбутися. Джек Велч, генеральний директор компанії General Electric із 1981 р. до 2001 р., був палким прихильником такого управлінського мислення. Незабаром після того, як він став генеральним директором, Велч публічно заявив, що будь-який підрозділ GE, що не зможе зайняти першу або другу позицію на ринку у своїй галузі, необхідно негайно «виправити», продати чи закрити. За час його 20-річного перебування на посаді генерального директора GE продала 117 підприємств[4] і придбала близько 1000 інших, водночас збільшивши свою ринкову капіталізацію майже на 500 млрд дол.[5]

Важко сперечатися з успіхом Велча[6], але що ця бізнес-філософія дає простим смертним — легіонам бізнес-керівників або студентам бізнес-шкіл, які, на відміну від Воррена Баффета і GE, не мають змоги купувати та продавати компанії? Багато читачів цієї книжки, можливо, шукають роботу або вже працюють у компанії, що не є «зіркою» в понятті BCG, і в галузі, що оцінюється не дуже високо в моделі п'яти сил Портера. Чи означає це для них неминучість застрягти в «собачому» квадранті матриці з малими перспективами перемоги на ринку?

У цій книжці я розповім про те, як ефективна бізнес-стратегія та її виконання можуть подолати недоліки галузевої структури навіть у тих галузях, що, на думку Воррена Баффета, мають погану репутацію.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>