

ПРЕДИСЛОВИЕ

Большинство создаваемых компаниями стратегий так никогда и не воплощаются. Об этом нередко говорит в своих выступлениях знаменитый теоретик менеджмента Генри Минцберг.

Несколько лет назад в ходе одной дискуссии в Нидерландах он задал вопрос: кого обычно винят в провале стратегии? И сам же дал простой ответ: главный удар принимают на себя исполнители. Руководители обычно думают: «Мы тут в головном офисе придумываем гениальные стратегии, а этим недоумкам — всей остальной организации — попросту не хватает мозгов, чтобы ее реализовать». Что ж, если вы как раз из этих «безмозглых недоумков», продолжает Минцберг, могу предложить исчерпывающий ответ. Просто скажите руководству: «Раз мы такие идиоты, а вы умники, то почему бы вам не придумать стратегию, которую идиоты вроде нас все-таки сумеют воплотить?»

Довод сильный. Но справедливый ли? Не вполне, и Минцберг первым это признает. Почти все оплошности в ходе воплощения, говорит он, вызваны тем, что стратегия пишется отдельно, а воплощается отдельно. В свою очередь этот разрыв возникает в результате ошибочного убеждения, будто стратегию можно придумать в одном месте — штаб-квартире корпорации, а воплотить в другом — на рабочих местах. Предмет исследования данной книги — именно этот ключевой момент: взаимосвязь стратегии и ее воплощения. Или, по более радикальному выражению Жака Пейла, равенство стратегии и воплощения. Приведу четыре особо поразивших меня пункта, делающих эту книгу обязательной к прочтению.

1. Стратегия неотделима от воплощения

Невоплощенная стратегия — все равно что отсутствие стратегии. Именно поэтому думать о воплощении стратегии следует с самого начала ее разработки. Стратегия и ее воплощение

неразрывно связаны, и все, что из этого следует, подробно изложено в книге в рамках системы четырех ускорителей, каждый из которых состоит из четырех блоков. Возможно, это звучит чересчур схематично. Но время импровизации и самотека в воплощении стратегии давно миновало. Воплощение стратегии стало ремеслом, от которого к тому же зависят наши победы и поражения.

2. Вся правда об инновациях

Сегодня ремонт приходится делать, не закрывая лавку. Всякий предприниматель и управленец понимает эту проблему. Нужно уделять время бизнесу, каков он есть сегодня, иначе мы не сможем радовать клиентов и зарабатывать деньги здесь и сейчас. И в то же время необходимо вкладывать силы в то, чтобы наш бизнес становился таким, каким мы хотим видеть его завтра и в дальнейшем. Слово «инновация» можно понимать по-разному. В этой книге разграничиваются три вида изменений: улучшение (совершенствование), модернизация и инновация. Каждый из них требует особого подхода. Это непросто, но такова действительность, знакомая всякому опытному менеджеру.

3. Работу выполняют люди

Вопросы «почему?», «что?» и «как?» важны, утверждает Пейл, но самый важный вопрос — «Кто будет воплощать стратегию?». В конце концов, работу делают люди, и все решают их качества и степень вовлеченности. Все это прекрасно, но из этого следует сделать глубокие выводы. К примеру, люди, которым предстоит реализовывать стратегию, должны психологически «подписаться» под ней. Иными словами, они должны быть по-настоящему преданы стратегии, инициативам и поставленным целям. В книге подробно рассказывается, как достичь истинной вовлеченности.

4. Теория и практика

Хорошо, когда писатель начитан в своей области. Иные авторы книг по менеджменту пытаются подавать свои идеи как нечто новое лишь потому, что не знакомы с классикой. Здесь этого бояться не приходится: Жак Пейл отлично подкован в своей области. При этом он остро осознает необходимость быть практичным. Жак и его коллеги — практики, чувствующие себя в реалиях бизнес-консультирования как рыба в воде, поэтому им удалось наполнить книгу полезными примерами и здоровым реализмом.

Я люблю работы, основанные на фактических данных. Добавлю только одно. Эта книга — настоящий клад обоснованных указаний и советов. Но истинную ее ценность вы ощутите лишь тогда, когда попробуете применить их в своей организации. Вы увидите, как эти замечательные идеи воплощаются в жизнь, а слова с этих страниц оборачиваются хорошо выполненной работой и прекрасными результатами. Приятного чтения и обучения!

*Бен Тиггелаар,
специалист в области социально-психологических наук,
писатель, лектор и консультант*

1

ВВЕДЕНИЕ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ГИБКОСТЬ И СКОРОСТЬ – КЛЮЧ К ВОПЛОЩЕНИЮ СТРАТЕГИИ

*Взлет Netflix / IBM Watson получил научную степень /
«S-образная кривая» мертва / Отказ Philips покупать Apple*

1.1 Ускорить инновации — животрепещущая задача

Нам необходимо ускорить совершенствование, модернизацию и внедрение инноваций в бизнес-модели. Это ключевая управленческая задача нашего времени. Организации оказались между молотом и наковальней. Провальные стратегии стали притчей во языцех, но в наш беспокойный век у компаний нет выбора: они вынуждены постоянно совершенствоваться, модернизировать и целиком обновлять бизнес-модели. Самым нужным для успеха оказался тот самый навык, которого организациям остро не хватает. Потому-то руководители, специалисты и предприниматели не спят ночами. И правильно делают. Как недавно сказал мне один генеральный директор, «мы все должны этому научиться. Немедленно. Это просто-напросто наша ответственность перед обществом. Без этого нам конец». Именно поэтому я и написал эту книгу. Конечно, в мире есть проблемы и посерьезнее. Только посмотрите новости. Как бы то ни было, я убежден, что научиться более эффективному

воплощению стратегии — это важная задача. Большую часть жизни мы проводим за работой, и работать лучше всего над чем-то дельным. Люди хотят, чтобы работа имела смысл и цель. Сегодня организации сознательно выбирают, какие общественные ценности они хотят отражать. Мы перерастаем свою давнюю одержимость акционерной стоимостью. Сейчас ценятся социальная ответственность, культурное разнообразие, региональное и национальное развитие. Эти устремления вошли в число наших главных стратегических целей. Эффективное воплощение стратегии создает ценность и помогает формулировать значимые цели.

1.2 Воплощение стратегий — беда организаций

Исследования постоянно показывают, что организации плохо справляются с воплощением стратегий. Это не новость. Мы знаем об этом десятки лет, и собранные данные ошеломляют. Оценки доли неудач варьируются в диапазоне 60–90%. Конечно, эта цифра зависит от того, что мы договоримся считать неудачей (подробнее об этом — в главе 9). И даже если мы отнесемся к цифрам, приведенным в большинстве исследований, крайне критически, доля провалившихся попыток воплотить стратегию составит не менее 50%¹. Примеры всем известны: масштабные правительственные ИТ-проекты будто вязнут в трясине, частные слияния не приводят к ожидаемым синергиям, крупные реструктуризации выходят из-под контроля, а программы культурных изменений будто растворяются в воздухе. Организации преисполнены благих намерений, но нередко ими оказывается вымощена пресловутая дорога в ад. Именно здесь кроется потенциальное конкурентное преимущество, но дело не только в этом. Всякая организация в любом случае должна уметь успешно воплощать стратегии.

1.3 Новая нормальность

Мир уже никогда не будет таким, каким был до финансового кризиса 2008 г. Слишком много произошло перемен — экономических, социальных, культурных и технологических. Глобализация и изменившееся поведение потребителя — тоже важные факторы. Все это привело к умопомрачительному росту требований, предъявляемых к нашим бизнес-моделям. Жизнь меняется все стремительнее. По замечанию Яна Ротманса, профессора дисциплины «Теория перехода к устойчивому развитию», мы переживаем уже не эпоху перемен, а перемену эпох². С вашего позволения перечислю несколько явлений из числа описанных в моей предыдущей книге «Новая нормальность» (Het Nieuwe Normaal)³.

Бизнес-модели тают на глазах. Бизнес-модели испытывают огромное давление во многих отраслях, в том числе в туризме, недвижимости и финансовом секторе. Эти отрасли порой называют *ледниковыми*: из-за нынешних изменений мирового бизнес-климата они тают, подобно полярным льдам. Та же судьба ждет и многие другие индустрии, это лишь вопрос времени. Исследования показывают, что подрывные цифровые инновации влияют на все сектора и в ближайшие годы можно ожидать таяния еще большего числа бизнес-моделей⁴.

Еще одна ледниковая отрасль — традиционные СМИ: в некоторых сегментах прибыли тают на 10% в год. На Каннском фестивале рекламы директор Netflix во вступительном слове коснулся этой проблемы. Он задал вопрос, долго ли еще покупатели рекламного времени будут посещать этот фестиваль и решать от лица зрителя, что и когда ему смотреть. Согласитесь, странно, что ночные ток-шоу выходят в эфир тогда, когда большинство зрителей уже спит. Мы проводим у телевизора очень много времени, но это один из немногих продуктов, которые не дают выбора, когда и что потреблять. Неудивительно, что взлет Netflix был таким стремительным. К примеру, в Нидерландах этот сервис за первые шесть месяцев привлек 600 000 подписчиков. Это показывает, что борьба, которую ведет традиционное телевидение, безнадежна. В Соединенных Штатах 75% передач, транслируемых поздним вечером, смотрят не живьем, а по запросу. Но даже Netflix уже сталкивается с потребностью меняться и дальше.

Отрасли сближаются. Модель инноваций, увязывающая в тройную спираль правительство, образование и бизнес, сулит не меньше возможностей, чем каждый из этих секторов в отдельности⁵. Участники этой спирали понимают ценность сотрудничества и способствуют экономическому росту и региональному развитию, все чаще принимая вызовы совместно. Пример такого успешного сотрудничества — Brainport Eindhoven. Это альянс правительства Нидерландов, научных институтов и таких компаний, как ASML (производитель полупроводникового оборудования) и Philips Medical. Другой пример — Yes! Delft, они предлагают стартап-программы для молодых хай-тек-фирм, действующих рядом с исследовательскими центрами мирового уровня в Делфтском техническом университете⁶. В США технологические компании работают бок о бок с высшими учебными заведениями в Парке исследовательского треугольника в Северной Каролине, в Кремниевой долине, MIT и т. п.

Государственные и полугосударственные учреждения — не исключение. Старшие менеджеры знают, что государственные и полугосударственные учреждения так же беспомощны перед новой нормальностью, как и частные предприятия. Под нарастающим давлением социальных сетей и политики граждане требуют большей прозрачности, низких цен, лучшего обслуживания и роста эффективности. Многие государственные и полугосударственные организации не готовы все это предоставить. Особенно трудно удовлетворить требованию прозрачности. Вспомним хотя бы о скандалах, сотрясавших в последние годы правительство Нидерландов. Министерство обороны было вынуждено выплатить компенсации сотрудникам, годами подвергавшимся воздействию высокотоксичного шестивалентного хрома; жилищная корпорация Vestia чуть не обрушилась из-за мошенничества нескольких менеджеров высшего звена, а Центральный рабочий совет Национальной полиции Нидерландов оказался замешан в коррупции.

Стремительное распространение электронных услуг в области здравоохранения показывает, что правительство, организации и граждане не могут поспеть за внедрением новых технологий. Watson — суперкомпьютер IBM — уже получил научную степень и скоро сможет заменить собой медицинского работника.

Новая нормальность — это надолго. Согласно VINT, расположенному в Нидерландах институту новых технологий под управлением ИТ-фирмы Sogeti, в 2033 г. средняя продолжительность жизни бизнеса будет составлять всего пять лет⁷. Ожидаемая продолжительность жизни компаний из списка Fortune 500 в 1950 г. составляла 75 лет, а в 2001 г. прогнозировалось, что к 2012 г. она обвалится до 15 лет; это показывает «индекс сдвига» из книги Ричарда Фостера и Сары Каплан «Созидательное разрушение» (Creative Destruction)⁸. О том же говорят и другие показатели. Рейтинговое агентство Standard&Poor's сообщает, что в 1958 г. средняя продолжительность жизни предприятий составляла 61 год, в 1980-м — 25 лет, а в 2011-м — 18 лет⁹. Исходя из этих цифр можно предположить, что 75% предприятий из списка S&P 500 2014 г. исчезнут к 2027 г.¹⁰ Частота смены лидеров отраслевых рынков с 2010 г. более чем удвоилась. Лояльность осталась в прошлом, ведь теперь клиенты каждый раз заново принимают решение о том, кто лучше отвечает их потребностям. Конкуренция выросла на 100%, и ничье положение на рынке больше нельзя принимать как должное. Короче говоря, новая нормальность с нами надолго. Это реальность, подтвержденная упрямыми фактами.

Факты, показывающие, чем так отличается новая нормальность от «старой», суммированы на рис. 1. Тенденция очевидна: непрерывность перестала быть данностью, и главной причиной этому является, конечно, цифровизация.

Рисунок 1. **Новая нормальность никуда не ушла. Ее влияние налицо.**
 Инновации — игра особо трудная, но в ней скрыто много возможностей для тех, кто знает, как их обнаружить



Источники:

1. В книге «Созидательное разрушение» (2001) Ричард Фостер из McKinsey вычислил продолжительность жизни 500 компаний из списка Fortune, который в 1950 г. составлял 75 лет, а к 2012 г. — менее 15 лет.
2. Standard&Poors подтверждает наличие этой тенденции.
3. Verkenningeninstituut Nieuwe Technologie, Sogeti.
4. Серия книг Deloitte, посвященных «индексу сдвига».

За первое десятилетие XXI в. организации изменились сильнее, чем за всю вторую половину XX в. В последние годы они повидали все: от оптимизации процессов до радикальных инноваций, от внешнего подряда до оптимизации поиска поставщиков, от совместных предприятий до полных слияний и приобретений — плюс непрерывный поток программ изменений. «Последние пять лет изменили больше, чем предыдущие пятьдесят», — признал один руководитель, с которым я разговаривал, готовя материалы для этой книги. И уже можно уверенно сказать, что в будущем организациям придется много хуже. Цифровизация общества неизбежно продолжится, а давящая необходимость поспевать за подрывными инновациями сохранится.

1.4 Цифровизация — двигатель инноваций

В XX в. организации добивались господства благодаря верности клиентов и экономии от масштаба. Поначалу успех приносило крупномасштабное производство (General Motors), позже — контроль за цепочками поставщиков (Walmart) и информацией (Amazon). А в XXI в. все решают клиенты. Перед каждой покупкой они читают потребительские отзывы и то и дело меняют мнение. Завоевать их и сохранить преимущество перед конкурентами можно только с помощью стратегии, построенной на знании клиента и взаимодействии с ним.

Джеймс Маккуиви из аналитического агентства Forrester Research назвал компании, умеющие играть в эту новую соревновательную игру, «подрывниками». Лучшим из подрывных инноваций присущи два свойства: они удовлетворяют понятную конечному пользователю базовую потребность и проникают в физический мир заводов-производителей и сетей поставок, в «интернет вещей». Ключевая задача — искать лучшие способы удовлетворять базовые и даже латентные потребности клиентов¹¹.

20 лет назад подрывные инновации длились годами и требовали огромных инвестиций. Об этом писал профессор Гарвардской бизнес-школы Клейтон Кристенсен в книге «Дилемма инноватора»¹². Но цифровая революция все изменила. Сегодня радикально трансформировать любой продукт или услугу можно гораздо быстрее и дешевле. Нынешние инноваторы-подрывники оказывают большое влияние на все аспекты бизнес-операций: управление данными, формирование цен, управление рабочей силой и капиталом. Скоро их влияние ощутят уже все отрасли, даже те, которые еще не подверглись цифровизации¹³. По оценкам Джеймса Маккуиви, современные инструменты и платформы увеличили число людей, способных вывести инновационные идеи на рынок, в 10 раз. И это еще осторожная оценка. Средняя стоимость разработки и проверки этих идей составляет лишь 10% от вчерашнего ценника. Итого наши инновационные возможности выросли в 100 раз. Но это также означает, что любой бизнес сейчас имеет дело со стократно выросшей конкуренцией.

Подрывные цифровые инновации повышают темп конкурентной борьбы и способствуют воплощению немислимого прежде количества идей. Для организаций, работающих «по старинке», их кумулятивный эффект сокрушителен.

Цифровые инновации меняют все. Взглянув на показатели роста Airbnb, легко убедиться в том, что классическая S-образная кривая жизненного цикла компаний стала седой древностью. На смену ей пришли графики, больше напоминающие Эмпайр-стейт-билдинг. Взглянем правде в глаза: S-образная кривая мертва! Все ускоряется. Новые бизнес-модели возникают с сумасшедшей скоростью, а старые столь же стремительно исчезают. Никто не в силах предсказать будущее, но, судя по этой тенденции, ускорение только началось. Чем дольше вы ждете, прежде чем вступить в гонку, тем труднее это будет сделать, так как одним из ключевых факторов служит конкуренция. В 2011 г. об этом емко высказался инноватор, предприниматель и инвестор Марк Андрессен в опубликованной в *The Wall Street Journal* статье «Почему программное обеспечение ест мир»¹⁴. Если составить список организаций, которых 12 лет назад еще не существовало, а сегодня они либо представляют крупные новые рынки, либо завоевали большую долю уже существовавшего рынка, то в нем окажутся до боли знакомые названия: Facebook, Twitter, YouTube, Uber, Airbnb, Snapchat, Instagram, Fitbit, Spotify, Dropbox, WhatsApp и Quora¹⁵.

Руководители, менеджеры и специалисты бьются над дилеммами, которые ставит перед ними цифровизация. Внедрять цифровые технологии или нет? Когда? С кем? Как? Менно Лантинг, эксперт в области влияния цифровых технологий на управление, верно определил, что такое на самом деле цифровые инновации и конкуренция: «Все товары и услуги либо сами станут цифровыми, либо их окружит оболочка цифровых услуг». Это касается и таких услуг, от которых никак не ждешь цифровизации. Лантинг упоминает услуги по вывозу мусора в Филадельфии: микрочипы, встроенные в мусорные контейнеры, собирают данные, которые помогают санитарной компании более рационально строить маршруты, снижая потребность в персонале на 40%. Короче говоря, нам нужно научиться жить в новой реальности, в которой наша жизнь и работа неразрывно связаны с технологиями¹⁶. Каждая организация должна решить, как позиционировать цифровые инновации в своем портфеле инициатив по воплощению стратегии.

1.5 Засилье неопределенности

Все мы знаем, что привычные способы создавать и преобразовывать организации и управлять ими больше не работают.

Мыслить программами, чертежами и дорожными картами больше невозможно. Царящую непредсказуемость лучше всего передает аббревиатура VUCA – «нестабильность, неопределенность,