

## ВВЕДЕНИЕ

---

# Как на самом деле работает стратегия

**П**еред вами книга о стратегии, написанная в соавторстве бывшим CEO\* и деканом бизнес-школы. Мы познакомились в те времена, когда Алан еще не был главой компании, а я — деканом. Более двадцати лет назад, когда мы впервые вместе работали над изучением каналов распределения P&G, Алан был менеджером одной из категорий продуктов в подразделении моющих и чистящих средств P&G, а я — внештатным консультантом небольшой, но растущей стратегической консалтинговой компании Monitor. Совместная работа над этим заданием положила начало нашей долгой плодотворной дружбе. К тому времени, когда Алан стал CEO P&G, а я деканом Школы бизнеса Ротмана, мы уже были настоящими единомышленниками по вопросам стратегии, а с 2000 по 2009 год вместе занимались преобразованиями в P&G. В книге рассказывается об этих преобразованиях и о том подходе к стратегии, который обеспечил их успешное осуществление. (Подробную информацию о результатах нашей работы можно найти в приложении А.)

Изложенный нами подход к созданию и реализации стратегии вырос из практического опыта, накопленного в Monitor, и впоследствии был

---

\* Здесь и далее руководитель компании. *Прим. ред.*

принят в P&G в качестве стандарта. На протяжении всей своей карьеры мы трудились над созданием надежной устойчивой модели, лежащей в основе нашего подхода к стратегии, а именно над разработкой способа обучения основным принципам этого подхода и методики его воплощения в жизнь в компании. В Monitor Company важную роль в развитии этих идей сыграли Майкл Портер, Марк Фуллер, Сэнди Почарски и Джонатан Гудман. В P&G Том Лако, Стив Донован, Клейт Дейли, Джил Клойд и десятки других руководителей различных направлений бизнеса и функциональных подразделений компании (в том числе тех, о которых рассказывается в книге) внесли значительный вклад в совершенствование стратегии компании. Помимо Майкла Портера большое влияние на наши суждения и работу оказали такие ученые, как Питер Друкер и Крис Арджирис.

Главная тема этой книги — выбор, в том числе выбор в пользу дисциплины стратегического мышления и практического применения стратегии. В качестве основного примера мы используем компанию Procter & Gamble, однако это не значит, что наш подход к стратегии применим только в глобальных компаниях, специализирующихся на продаже товаров широкого потребления. Мы были свидетелями его весьма успешного внедрения в самых разных отраслях, организациях разных размеров, в том числе в начинающих компаниях, некоммерческих организациях и правительственных учреждениях. Однако в P&G мы действительно смогли на протяжении десяти лет применять этот подход в различных направлениях бизнеса, разных географических зонах и функциональных подразделениях, что позволило нам увидеть, где он работает, а где нет. Именно поэтому мы решили рассказать в этой книге историю P&G. Мы будем иллюстрировать основные принципы и инструменты нашей стратегии на примере брендов, категорий продуктов, секторов и функциональных подразделений P&G. Разумеется, не все компании похожи на P&G, но мы надеемся, что вы сможете извлечь из этих примеров ценные уроки для своей компании.

## Что такое стратегия?

Стратегия — относительно новая дисциплина. Вплоть до середины прошлого столетия бóльшую часть приемов, считавшихся тогда стратегией, можно было отнести к науке управления. Таким образом, нет ничего удивительного в том, что многим компаниям так и не удастся определить, что это такое и как создать эффективную стратегию, поскольку не существует ни единого понятного и всеобъемлющего определения этого понятия, ни единодушного мнения по поводу ее создания. Когда стратегия приносит успех, это похоже на настоящее чудо — непостижимое и необъяснимое заранее, но понятное и логичное в ретроспективе.

На самом деле это не так. Суть стратегии сводится к определенному выбору, направленному на достижение превосходства на рынке. По мнению Майкла Портера, автора книги «Конкурентная стратегия»\* (из всех, когда-либо написанных на эту тему, эта книга получила самое широкое признание), компания создает устойчивое конкурентное преимущество посредством «продуманного выбора ряда видов деятельности, направленных на создание уникальной ценности»<sup>1</sup>. Следовательно, стратегия подразумевает однозначный выбор (делать одно, а не другое), а также построение бизнеса на его основе<sup>2</sup>. В общем, стратегия — это выбор. Точнее говоря, *стратегия — это интегрированная совокупность стратегических решений, которая обеспечивает уникальное позиционирование компании в соответствующей отрасли, направленное на создание устойчивого преимущества и уникальной ценности для потребителей, позволяющее превзойти конкурентов.*

Сделать выбор — трудная задача, которая не всегда согласуется с остальными задачами, подлежащими выполнению. На наш взгляд, лишь немногие компании придерживаются понятной, дающей возможность выбора, основательной выигрышной стратегии. В частности, многие СЕО позволяют срочным делам вытеснить то, что действительно важно для компании. Когда компания ориентирована в первую

---

\* Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. — М. : Альпина Паблишер, 2011.

очередь на *действия*, то их *обдумывание* отходит на второй план. Вместо того чтобы работать над созданием стратегии победы, многие руководители подходят к этому важному делу одним из следующих неэффективных способов:

1. *Определяют стратегию как видение.* Заявления о миссии и видении компании — важные элементы стратегии, но их недостаточно. В них не содержится ни рекомендаций по поводу эффективных действий, ни точного плана получения желаемых результатов. Они не предлагают никакого выбора относительно того, какими направлениями бизнеса стоит заниматься, а какими нет. В них не поставлены во главу угла такие составляющие стратегии, как устойчивое конкурентное преимущество и ключевые элементы создания ценности.
2. *Определяют стратегию как план.* Планы и тактические действия — тоже весьма важные элементы стратегии, но и их недостаточно. Подробный план с указаниями, что именно компания будет делать (и когда), не гарантирует, что эти действия обеспечат создание устойчивого конкурентного преимущества.
3. *Отрицают саму возможность долгосрочной (и даже среднесрочной) стратегии.* Некоторые руководители утверждают, что мир меняется настолько быстро, что заблаговременно продумать стратегию просто невозможно. Компания должна реагировать на новые угрозы и возможности по мере их возникновения. К сожалению, из-за такого подхода она действует в реактивном режиме, что делает ее легкой добычей для стратегически мыслящих конкурентов. Однако во времена бурных перемен стратегия не только возможна, а может стать значительным конкурентным преимуществом и источником создания ценности. Разве в Apple не думают о стратегии? А в Google? В Microsoft?
4. *Определяют стратегию как оптимизацию существующего положения вещей.* Многие руководители пытаются оптимизировать

то, что они уже делают в своих компаниях, ради повышения эффективности и создания некоторой ценности. Но это не стратегия. Улучшение сложившейся практики не позволяет предотвратить вполне реальную опасность того, что попытки внести коррективы в ошибочные действия только истощат активы и ресурсы компании, а стратегически мыслящие конкуренты тем временем превзойдут ее. Вспомните о традиционных авиакомпаниях, пытавшихся оптимизировать свою систему узловых аэропортов, тогда как Southwest Airlines разработала принципиально новую модель ведения бизнеса, подразумевающую прямую связь между пунктами отправления и назначения. Оптимизация играет роль в бизнесе, но не роль стратегии.

5. *Определяют стратегию как использование лучших методов работы.* В каждой отрасли получившие широкое распространение инструменты и методы работы теряют в итоге свою уникальность. Некоторые компании определяют стратегию как сравнение показателей своей деятельности с соответствующими показателями конкурентов и последующее более эффективное применение методов работы, используемых конкурентами. Но подражание — не стратегия, а путь к посредственности.

Все эти неэффективные подходы вытекают из неправильного понимания того, что на самом деле представляет собой стратегия, а также из нежелания делать действительно трудный выбор. Как можно дольше не отказываться от статус-кво — вполне естественное желание. Однако только один путь ведет к победе — принять решение и действовать в соответствии с ним. Разумеется, трудные решения ограничивают свободу действий и заставляют придерживаться одного пути, но при этом дают возможность сосредоточиться на том, что действительно важно.

А важна победа. Великие организации — компании, некоммерческие или политические организации, правительственные учреждения и многие другие — предпочитают выигрывать, а не просто играть. В чем разница между медицинским центром Mayo Clinic и обычной поликлиникой,

расположенной в вашей местности? По всей вероятности, последняя сфокусирована на предоставлении медицинских услуг и стремлении приносить пользу людям. А вот объединение многопрофильных клиник и научно-исследовательских институтов Mayo Clinic ставит своей целью полностью изменить мир медицины, быть в авангарде медицинских исследований — и выиграть. И ему это удастся.

## План игры: пять групп стратегических решений, одна модель, один процесс

В центре любой стратегии должна лежать идея победы. В нашем понимании стратегия — это скоординированная и интегрированная совокупность стратегических решений, принятых для следующих пяти важных моментов выбора: стремление к победе, поле игры, способы добиться победы, ключевые компетенции, системы управления. В главе 1 эти важнейшие пять групп решений представлены в виде стратегических вопросов. В главах 2–6 они рассматриваются более подробно: в каждой главе, посвященной одному из вопросов, описывается характер выбора, который необходимо сделать, ряд примеров такого выбора и рекомендации о том, как сделать его в конкретной ситуации. Последовательность стратегических решений, принятых для этих фундаментально важных вопросов выбора, лежит в основе нашего подхода к стратегии и является основной темой книги.

Однако, для того чтобы до конца продумать стратегию, только стратегических решений недостаточно. В главе 7 представлен еще один инструмент — логическая последовательность создания стратегии: наша концептуальная модель позволяет проанализировать ключевые аспекты стратегии и получить данные, необходимые для выработки стратегических решений по четырем важнейшим направлениям выбора. Затем, в главе 8, для того чтобы разобраться с противоречащими друг другу стратегическими решениями, мы предлагаем специальную методику —

этот процесс получил название обратной разработки стратегических решений. Итак, пять групп стратегических решений, одна модель и один процесс представляют собой план создания стратегии в любой компании.

Согласно нашему замыслу, в ваше распоряжение предоставляется самоучитель по разработке стратегии. Мы предлагаем концептуальную модель, процесс и практические инструменты, необходимые для создания и реализации стратегии одержания победы в вашей компании, функциональном подразделении или организации, — стратегии, которая принесет пользу клиентам, а также позволит вам вести более успешную конкурентную борьбу и победить.

Миру нужны бизнес-лидеры, которые понимали бы суть стратегии и могли бы организовать и возглавить стратегический процесс в своих компаниях. Миру нужны стратегические возможности на всех организационных уровнях, во всех отраслях: в государственном секторе, сфере здравоохранения, системе образования и социальной сфере. Стратегия не должна быть чем-то загадочным и непостижимым. С концептуальной точки зрения она представляет собой простой и понятный процесс. Надо признать, процесс создания и реализации стратегии требует ясного ума, упорных размышлений, поистине творческого подхода, смелости и целеустремленности. Но все это вполне достижимо.