

ГЛАВА 2

Что такое победа

Стремления — это ведущая цель любой компании. Вспомните миссию Starbucks: «Каждую минуту, в каждом городке, каждой чашкой воодушевлять и дарить вдохновение каждому человеку». А вот миссия Nike: «Дарить вдохновение и новаторские решения каждому спортсмену* в мире». (В примечании, к которому отсылает сноска, говорится: «Если у вас есть тело, вы уже спортсмен».) А так звучит миссия McDonald's: «Быть любимым местом и способом питания наших посетителей». Все эти миссии заявляют о том, к чему стремится компания и в чем смысл ее существования.

Первая группа стратегических решений («В чем состоит наше стремление к победе?») определяет цель компании, ее ведущую миссию и стремление с точки зрения стратегии. Что значит победа для конкретной организации? Каково ее стратегическое стремление? Поиск ответов на эти вопросы должен лечь в основу обсуждения стратегии, так как ответы создают контекст для всех стратегических решений, которые будут приняты на следующих уровнях.

Высшее стремление компании можно выразить самыми разными способами. Однако опыт показывает, что целесообразно начинать с людей (потребителей), а не с денег (цены акций). По словам Питера Друкера «цель любой организации — создание клиента»; это утверждение истинно и сейчас. Давайте проанализируем упомянутые выше заявления о миссии

компании. Компании Starbucks, Nike и McDonald's — каждая из них достигла значительных успехов в своей области деятельности во главу угла ставят своих клиентов. Обратите внимание на общее содержание их стремлений: Nike желает обслужить каждого спортсмена (а не только некоторых из них); McDonald's стремится стать для своих посетителей любимым местом и способом питания (а не просто удобным местом, где семьи могут перекусить на ходу). Каждая из них стремится не просто обслужить потребителей, а добиться успеха вместе с ними. Это и есть важнейший аспект стремления компании: она должна играть ради победы. Играть ради одного только участия — значит обречь себя на провал. Это путь к посредственности. Победа — единственное, что имеет значение; это и есть главный критерий успешной стратегии. Когда определено стремление к победе, все остальные стратегические вопросы непосредственно связаны с поиском путей к ней.

Почему же так важно четко представить победу как стремление? К победе стоит стремиться: значительная (а иногда и несоразмерно большая) доля создания ценности приходится на лидера отрасли. Но победить — сложная задача. Она требует трудного выбора, упорных усилий и больших капиталовложений. Многие компании пытаются одержать ее, но им не удается сделать это. Представьте себе, насколько вероятно одержать победу, если такая цель даже не ставилась! Когда компания хочет всего лишь принимать участие в игре, а не выиграть, она просто не решится сделать трудный выбор и серьезные инвестиции, которые могли бы обеспечить ей победу хотя бы в отдаленном будущем. Чрезмерно скромные стремления таят в себе гораздо более серьезную опасность для бизнеса, чем смелые. Слишком многие компании исчезают с лица земли только потому, что ставят перед собой неамбициозные цели.

Игра ради игры

Рассмотрим в качестве примера одну из самых дорогостоящих стратегических инициатив прошлого столетия: принятое в General Motors решение начать выпуск новой марки автомобиля Saturn. Разумеется, здесь

очень важны условия, в которых это происходило. В 1950-х годах, к концу срока пребывания в должности легендарного председателя совета директоров General Motors Альфреда Слоуна, в GM было больше сотрудников, чем в любой другой компании мира, и на ее долю приходилось более половины автомобильного рынка США. GM была самой крупной компанией Большой тройки автомобилестроителей и какое-то время считалась и самой крупной и сильной компанией в мире. Но Альфред Слоун вышел в отставку. Вкусы потребителей изменились, отчасти под влиянием нефтяных кризисов 1970-х. Началось нашествие малолитражных импортных автомобилей, на фоне которых линейка автомобилей GM выглядела устаревшей и стоила слишком дорого.

В конце 1980-х ключевые бренды GM — Oldsmobile, Chevy и Buick — находились в состоянии упадка. Молодые покупатели автомобилей отдавали предпочтение небольшим и экономичным моделям таких брендов, как Toyota, Honda и Nissan. Затраты тоже все чаще становились поводом для беспокойства: по мере старения сотрудников, состоявших в профсоюзе, щедрые пенсионные пособия все больше отягощали финансовые обязательства компании перед сотрудниками, вышедшими на пенсию, — и эти затраты перекладывались на покупателей автомобилей. Между тем отношения с Объединенным профсоюзом работников автомобильной промышленности, и без того достаточно напряженные, совсем не улучшились после того, как GM, проведя реструктуризацию производства, закрыла заводы, перераспределила ресурсы и уволила десятки тысяч рабочих.

В 1990 году, на стратегическом перепутье, в GM сделали смелый выбор. Компания запустила новый бренд, который, согласно замыслу, должен был конкурировать на рынке малолитражных автомобилей. Saturn («Другая компания, другой автомобиль») стал первым новым брендом GM почти за семьдесят лет. Кроме того, впервые в истории GM для выпуска и продажи автомобилей новой марки была организована отдельная компания, а не просто подразделение. Председатель совета директоров GM Роджер Смит так сформулировал ее цель: «Продавать автомобиль в нижнем ценовом сегменте рынка и все же зарабатывать при этом деньги»¹. В общем, Saturn стал ответом GM на импорт японских автомобилей,

угрожавших захватить рынок малолитражек. Это была стратегия защиты, способ выйти на рынок малолитражных автомобилей, направленный на сохранение той опоры под ногами GM, которую компания уже начала терять.

GM организовала отдельный главный офис для компании Saturn. И кроме того, заключила с Объединенным профсоюзом работников автомобильной промышленности упрощенный, гибкий договор в отношении работников завода по производству автомобилей Saturn, расположенного в городе Спринг-Хилл. По условиям договора они получали больше прав на управление и участие в прибылях компании в обмен на более низкие ставки основной заработной платы. В компании Saturn также придерживались совершенно другого подхода к обслуживанию клиентов — например, установили твердую цену на автомобили у всех дилеров. В Saturn «клиентов окружали таким же вниманием, как и в роскошных автосалонах... Компания проводила такую политику: служащие автосалона бросали все свои текущие дела, чтобы поприветствовать покупателя, который получал ключи от нового автомобиля Saturn»². Кажалось, запущенный с большим шумом новый бренд — это верное решение, новаторская стратегическая инициатива, которая, как предполагалось, должна была кардинально изменить ситуацию в GM к лучшему.

Как оказалось впоследствии, ничего подобного не произошло. После двадцати лет, в течение которых, по оценкам аналитиков, были понесены убытки в размере 20 миллиардов долларов, бренд Saturn прекратил свое существование. В 2010 году компанию Saturn окончательно расформировали, а все автосалоны закрыли. После проведения процедуры банкротства согласно статье 11 Закона о банкротстве США компания GM представляла собой всего лишь тень былой славы: на ее долю приходится всего 20 процентов автомобильного рынка США³. Конечно, не запуск Saturn стал причиной банкротства GM, но он и не помог компании избежать его. Хотя новый автомобиль и завоевал лояльность своих владельцев, его выпуск не достиг критической массы, чтобы можно было вывести на рынок полную линейку моделей или создать национальную сеть автодилеров. Один из бывших директоров P&G так отозвался о бренде

Saturn: «По всей видимости, это был крупнейший провал в автомобильной отрасли, с тех пор как компания Ford закрыла подразделение Edsel»⁴.

Руководители Saturn стремились участвовать в игре на американском рынке малолитражных автомобилей, ориентированном на более молодых покупателей. А Toyota, Honda и Nissan стремились одержать здесь победу. И что произошло? Японцы ставили перед собой самые амбициозные цели, принимали трудные стратегические решения и делали серьезные инвестиции ради достижения этих целей. GM же поставила перед собой цель просто вывести на рынок новый бренд просто ради участия в игре, поэтому вкладывала в него не столько сил и средств, сколько требовала ситуация. Поначалу Saturn был довольно успешным. Но, чтобы угнаться за такими компаниями, как Toyota, Honda и Nissan, полным ходом вкладывавшими огромные средства в свои бренды, необходимо было инвестировать в него намного больше ресурсов. GM не могла, да и не стремилась не отставать от них. Компания Saturn прекратила свое существование — и вовсе не потому, что выпускала плохие автомобили, а потому, что ее стремления оказались слишком непритязательными. Они не стимулировали такой выбор поля игры, способов добиться победы, ключевых компетенций и систем управления, который обеспечил бы компании победу.

Справедливости ради стоит заметить, что у GM было множество проблем, которые существенно усложняли игру во имя победы: непростые отношения с профсоюзами, обременительные расходы на медицинское страхование персонала и выплаты пенсионных пособий, а также жесткое регулирование деятельности автодилеров. Тем не менее игра ради игры, а не ради победы, только усугубила эти проблемы, вместо того чтобы разрешить их. Сравните подход GM с подходом P&G, которая участвует в игре ради победы, где бы она ни играла. И этот подход применяется в компании даже в самых неожиданных ситуациях. Когда речь идет о потребительском рынке, следует играть только ради победы. Но как, например, этот подход действует в контексте сугубо внутренней функции, такой как общекорпоративное обслуживание? Игра ради победы имеет смысл даже в этом случае, считает Филиппо Пассерини, президент глобального подразделения поддержки бизнеса компании P&G (Global Business Services, GBS).

Игра ради победы

После того как лопнул пузырь доткомов, в мире информационных технологий наступило полное смятение. Произошло катастрофическое падение индекса NASDAQ, приведшее к потере доверия как к отрасли высоких технологий, так и к более широким фондовым индексам; эти события повлекли за собой серьезнейший экономический кризис. Но даже несмотря на кризис, было очевидно, что расходы компаний на развитие ИТ-инфраструктуры и услуги в области информационных технологий продолжают расти. ИТ-услуги не входили тогда в число ключевых компетенций большинства компаний (в том числе и P&G), а затраты на их обеспечение своими силами были очень высокими, как, впрочем, и уровень сложности этой сферы. К счастью, на выручку пришло новое поколение поставщиков услуг — аутсорсинг бизнес-процессов (business process outsourcer, BPO). Такие компании (в том числе IBM, EDS, Accenture, TCS и Infosys) предоставляли широкий диапазон услуг подобного рода, помогая другим справиться с этой задачей за определенную плату. После того как осела пыль, поднявшаяся после кризиса, компании, которые начали стремительно осваивать цифровые технологии, столкнулись с необходимостью принятия решений о том, в какой степени целесообразно пользоваться услугами BPO, какую компанию выбрать для этой цели и как именно это сделать. Не такая уж простая задача, ведь ошибочный выбор мог повлечь дополнительные затраты на миллионы долларов и множество сопутствующих проблем.

В P&G в ходе реорганизации, проведенной в 1999 году, многие операции, к выполнению которых можно было привлечь сторонних поставщиков услуг, были объединены и поручены одному подразделению, получившему название глобального подразделения поддержки бизнеса (Global Business Services, GBS). В его ведении находилось предоставление бизнес-услуг, в том числе информационно-технических, услуг по управлению инфраструктурой компании и автоматизация с сотрудниками и клиентами. В 2000 году рассматривались три сценария будущего GBS: придерживаться выбранного курса и поддерживать деятельность

GBS силами компании; сделать GBS дочерней компанией (частично или полностью отделив ее от P&G) и создать условия для того, чтобы она стала крупным поставщиком бизнес-процессов; привлечь одну из крупнейших ВРО-компаний к выполнению большинства задач GBS.

Перед компанией стоял трудный выбор. Фондовый рынок и экономика в целом находились в состоянии глубокого кризиса, а курсы акций большинства компаний — поставщиков бизнес-процессов упали до рекордно низкого уровня. В случае выбора третьего варианта провести сделку с одной из таких компаний оказалось бы крайне сложно, а ее масштаб стал бы беспрецедентным для отрасли ВРО. P&G никогда еще не прибегала к аутсорсингу и не продавала часть своего бизнеса таким образом, чтобы это затронуло огромное количество сотрудников; неизвестно, как бы повлияли подобные перемены на атмосферу в компании и ее корпоративную культуру. Узнав о такой возможности, некоторые служащие выразили опасения, что P&G продает своих самых преданных сотрудников «в рабство».

Проще всего, конечно же, было объявить этот вопрос спорным и оставить все как есть. В конце концов, подразделение GBS и так неплохо справлялось со своими задачами, предоставляя высококачественные услуги широкому кругу внутренних клиентов. Однако компания P&G могла выбрать и другой достаточно удобный вариант развития событий — заключить крупную сделку с одним из ведущих внешних поставщиков бизнес-процессов, таким как IBM Global Services или EDS. И наконец, она могла бы признать, что неэффективно расходовать ресурсы на содержание крупного собственного подразделения по предоставлению бизнес-услуг, и объявить о создании дочерней компании — поставщика бизнес-услуг на базе подразделения GBS. В подобных обстоятельствах выбор любого из вариантов мог бы показаться разумным.

Не уверенные в том, что учтены все возможности, высшие руководители P&G предложили Филиппо Пассерини, который обладал большими познаниями как в информационных технологиях, так и в маркетинге, проанализировать существующие варианты и при необходимости найти другие. Пассерини сделал все от него зависящее, чтобы не пойти

на поводу у традиционного образа мыслей. Теоретически привлечение одного крупного поставщика бизнес-процессов обеспечило бы серьезную экономию за счет масштаба. Очевидно, такая сделка принесла бы выгоду ВРО-партнеру, так как оказалась бы самой крупной в области аутсорсинга за всю историю отрасли. Но не было ни одного веского аргумента в пользу того, что это поможет P&G одержать победу. Компания ожидала от такой аутсорсинговой сделки не просто экономической эффективности и предоставления услуг оговоренного качества, ей нужна была гибкость — другими словами, партнер, который благодаря инновациям создавал бы вместе с P&G ценность, недостижимую при существующей структуре.

Вскоре Филиппо Пассерини предложил еще один вариант. Вместо заключения сделки с одним партнером компания P&G решила привлечь к выполнению разных задач GBS лучших в своей отрасли ВРО-партнеров, поручив организацию производства одному партнеру, лучшему из лучших, управление ИТ-инфраструктурой — другому, и т. д. Свое предложение Пассерини аргументировал тем, что эффективно удовлетворить весьма разнообразные потребности P&G смогут только те, кто специализируется на соответствующих отраслях. Пассерини понимал, что специализация повышает качество и сокращает объем затрат на реализацию ВРО-решений. По его мнению, P&G способна управлять сложными отношениями с многочисленными партнерами, создавая при этом бóльшую ценность, чем в случае сотрудничества только с одним партнером. К тому же наличие нескольких партнеров снизило бы уровень риска. В целях повышения общей эффективности работы можно сравнивать их показатели. И наконец, аутсорсинг высвободил бы оставшиеся ресурсы GBS, которые можно было направить на ключевые компетенции P&G и создание устойчивого конкурентного преимущества.

Аргументы в пользу выбора лучших в отрасли партнеров были весьма убедительными. В 2003 году P&G заключила партнерскую сделку с Hewlett-Packard об ИТ-поддержке и предоставлении прикладных программ, с IBM Global Services — об автоматизации расчетов и с Jones Lang Lasalle — об управлении инфраструктурой компании. Примечательно,

что Филиппо Пассерини выбрал не просто самых крупных или самых известных игроков в каждом из этих направлений ВРО, судя по его собственным словам, он выбирал партнеров с учетом одного важного критерия: «У каждого из них был с нами общий знаменатель: взаимная зависимость, которая проявлялась по-разному. Например, НР занимала не ведущее, а четвертое место в своей отрасли. Сотрудничество с R&G мгновенно делало ее заметной и заслуживающей доверия. НР имеет для нас такое же значение, как и мы для нее [как ведущий партнер], поскольку все наши системы функционируют на платформе НР. Каждый из партнеров [лучших в своих отраслях] извлекал преимущества из сотрудничества с нашей компанией, но все они были зависимы от R&G, а R&G — от них»⁵. Филиппо Пассерини придумал более эффективный подход к выбору ВРО-партнеров, в основе которого лежал вопрос: при каких обстоятельствах мы можем помочь друг другу одержать победу?

Подход Пассерини оказался весьма успешным. Очень эффективное сотрудничество с тремя названными компаниями привело к установлению более глубоких партнерских отношений в области предоставления других услуг. Их себестоимость существенно снизилась, тогда как качество и уровень обслуживания повысились. Уровень удовлетворенности шести тысяч сотрудников, переведенных в компании партнеров, тоже вырос: на новых рабочих местах они играли ключевую роль, в отличие от работы в R&G. Кроме того, этот подход позволил остальным членам команды GBS сосредоточиться на инновациях и построении ИТ-систем для поддержания стратегических альтернатив и ключевых компетенций R&G. В частности, они создали новейшие инструменты виртуального шопинга, что помогло компании глубже понять потребителей, а также своего рода «панель управления» на основе настольных ПК, которая стала для руководителей R&G удобным инструментом быстрого принятия решений. GBS удалось переложить заботу об инфраструктуре R&G на сторонние организации и предоставить компании возможность сфокусироваться на тех направлениях деятельности, где она могла добиться стратегического преимущества. Подход R&G к заключению сделок подобного рода стал

примером для других компаний: привлечение нескольких поставщиков бизнес-процессов вместо одного уже становится нормой в этой отрасли.

Если бы в GBS стремились найти всего лишь просто хорошее решение, то наверняка прошли бы мимо варианта заключения сделок с лучшими в своей отрасли партнерами. Однако GBS стремилось к большему: руководители подразделения попытались найти ответы на вопросы: какая альтернатива поможет одержать победу? Каким образом она позволит создать устойчивое конкурентное преимущество? Эти вопросы по-прежнему не теряют актуальности. Сегодня Филиппо Пассерини, глава ставшего более динамичным подразделения GBS, размышляя над предоставлением услуг P&G, думает о создании формулы ценности. «Я боюсь обезличивания, — говорит он. [В области информационных технологий] необходимо отличаться от других, чтобы избежать коммодитизации. Мы всегда стремились создавать для P&G уникальную ценность. Встречая нечто оригинальное и уникальное, мы фокусируемся на этом; когда же имеем дело с чем-то безликим, поручаем работу сторонним компаниям».

Стремление к победе стимулирует конкурентное мышление, желание добиваться успеха при любой возможности. Именно поэтому GBS борется за своих внутренних клиентов. Пассерини объясняет это так: «Мы не навязываем новые услуги, а предлагаем их [различным бизнес-единицам и функциональным подразделениям] по определенной цене. Если бизнес-единицам они понравятся, те их купят. Если нет — откажутся». Такой открытый рынок услуг обеспечивает важную обратную связь и заставляет GBS постоянно думать о том, как выиграть в борьбе за внутренних клиентов и создать новую ценность. В GBS настолько твердо придерживаются этого принципа, что на одном из совещаний руководителей подразделений P&G, приехавших со всех уголков мира, Пассерини поднялся и произнес известную фразу: «Дайте мне все что угодно, что можно превратить в услугу, — и я сэкономлю вам по 17 центов на каждом долларе». Это смелое заявление задавало тон работе всех руководителей P&G. Просто хороший вариант — это не вариант. Предоставление услуг — не стратегия. Предоставление более качественных услуг по бо-

лее низкой цене и поддержание инновационного процесса в компании — вот это уже стратегия. Стратегия, ориентированная на победу.

Побеждать вместе с теми, кто для вас важнее всех

Для того чтобы правильно определить свои стремления, необходимо разобраться в том, с кем вы вместе и кого намерены победить. В связи с этим важно глубоко проанализировать, каким бизнесом вы занимаетесь, кто ваши клиенты и конкуренты. Мы попросили руководителей всех подразделений P&G сосредоточиться на победе вместе с теми, кто наиболее важен для их бизнеса, и вести игру только с самыми лучшими. Мы хотели, чтобы они направили свое внимание вовне, на своих самых важных потребителей и лучших конкурентов, а не внутрь, на свои продукты и инновации.

В большинстве компаний на вопрос о том, каким бизнесом она занимается, вам расскажут о линейке продуктов или подробно опишут предоставляемые услуги. Например, многие производители переносных устройств связи заявят, что выпускают смартфоны. Вряд ли они будут утверждать, что объединяют людей или обеспечивают связь в любом месте в любое время, хотя на самом деле занимаются именно этим, используя для этого как один из способов смартфон. Или возьмем компанию, выпускающую косметические продукты. Скорее всего, она заявит, что производит линию средств по уходу за кожей, а не помогает женщинам сделать свою кожу более здоровой и молодо выглядящей или чувствовать себя красивыми. Это тонкое, но очень важное различие.

Описанные выше случаи свидетельствуют о маркетинговой близорукости, о которой экономист Теодор Левитт говорил еще столетия назад; такая опасность существует до сих пор. Оказавшиеся во власти маркетинговой миопии^{*} компании ослеплены выпускаемыми продуктами

^{*} Близорукости. *Прим. ред.*

и не способны разглядеть более крупную цель или истинную динамику рынка. Они тратят миллиарды долларов на создание и выпуск нового поколения продуктов, которые мало чем отличаются от предыдущего поколения. Такие компании применяют сугубо внутренние критерии оценки продвижения и успехов (например, патенты, технические достижения), не удосуживаясь проанализировать потребности своих потребителей и постоянно меняющийся рынок или задать себе вопрос о том, каким же бизнесом они занимаются, какие потребности потребителей должны удовлетворить и как лучше всего это сделать.

Рассматривая свой бизнес сквозь призму продукта, компания фокусируется на материалах, инженерном обеспечении, химическом составе продуктов. Такой подход отдаляет ее от потребителя. Стремление к победе необходимо формулировать, не забывая о тех, кто будет его покупать. В центре самых смелых стремлений непременно находится потребитель, а не продукт. Например, подразделение средств по уходу за домом компании P&G стремится не к созданию самого эффективного чистящего, моющего или отбеливающего средства, а к тому, чтобы облегчить людям выполнение самой трудной работы по дому. Именно такое стремление приводит к появлению продуктов, меняющих рынок, таких как Swiffer, Mr. Clean, Magic Eraser и Febreze.

Конкурировать с лучшими из лучших

Следующий шаг — выбрать конкурентов. При определении совокупности своих стремлений необходимо проанализировать всех конкурентов, а не только тех, которых вы знаете лучше всего. Разумеется, начинать следует с обычных «подозреваемых». Проанализируйте своих самых крупных «исторических» конкурентов. (У P&G это были компании Unilever, Kimberly-Clark и Colgate-Palmolive.) После чего обратите внимание и на других сильных игроков своей отрасли, попытавшись понять, кто еще из них может соперничать с вами.

Именно такой подход мы стремились внедрить в P&G. В разных отраслях и категориях продуктов сильнейшими конкурентами часто оказывались местные компании, розничные сети с собственными торговыми марками, а также мелкие производители потребительских товаров. Так команда, работавшая со средствами по уходу за домом, обратила внимание на компанию Reckitt-Benckiser — производителя Calgon, Woolite, Lysol и Air Wick.

Не так уж просто было убедить руководителей подразделения средств по уходу за домом в необходимости серьезнее отнестись к этой компании. Но результаты сравнительного анализа конкурентных позиций Reckitt-Benckiser и P&G открыли им глаза. На протяжении шести лет подряд в P&G имел место устойчивый рост доходов, а рост чистой прибыли на акцию выражался двузначным числом. Эти же показатели у Reckitt-Benckiser оказались еще выше. Но дело было даже не столько в самой компании Reckitt-Benckiser, сколько в том, чтобы заставить топ-менеджеров поставить под сомнение свои предположения и оценки. Мы хотели, чтобы они задали себе такие вопросы: кто на самом деле наш конкурент? И самое важное, что наш конкурент делает лучше нас с точки зрения стратегии и текущей деятельности? В чем и как он превосходит нас? Чему мы могли бы у него научиться? Анализ работы сильнейшего конкурента (кто бы он ни был) позволяет лучше понять, какие пути ведут к победе.

Краткие выводы

Суть эффективной стратегии определяется выбором — однозначным, трудным — лучшей из возможных альтернатив при решении вопроса о том, с кем и кого побеждать, где играть в выбранных направлениях бизнеса, как добиться победы на своем поле игры, какие компетенции сделать ключевыми преимуществами и как внутренние системы превратят ваш выбор и компетенции в неизменное превосходство на рынке. А начинается все со стремления к победе и определения того, что она для вас означает.

Если победа не станет высшим стремлением компании, вряд ли она будет вкладывать достаточно средств в создание устойчивого конкурентного преимущества. Но одних намерений недостаточно. Просмотрите годовой отчет любой компании — и почти наверняка найдете там заявление о видении или миссии, в котором сформулированы ее стремления. И все же большинству корпораций трудно понять, каким образом заявление о миссии находит выражение в реальной стратегии и, самое главное, в стратегических действиях. Многие топ-менеджеры считают задачу определения стратегии в значительной степени выполненной, если доводят свои намерения до сведения подчиненных. К сожалению, это ни к чему не ведет. Без точного определения поля игры и способов добиться победы с целью реализовать эти стремления любое видение в конечном итоге вызывает у сотрудников только разочарование и неудовлетворенность. Для того чтобы действовать, компания должна выбрать, где играть и как выиграть. Без этого она не сможет победить. Следующая глава посвящена выбору поля игры.

Рекомендации по определению стремления к победе

- Играйте только ради победы, а не ради участия в игре. Определите, что для вас значит победа, и нарисуйте картину блестящего, успешного будущего для своей компании.
- Сформулируйте значимые и впечатляющие стремления для ваших сотрудников и потребителей. Речь идет не о поиске идеальных формулировок или единодушного мнения, а о том, что стремления должны выражать более глубокое представление о смысле существования вашей компании.
- Размышляя над тем, что для вас значит победа, во главу угла ставьте потребителя, а не продукт. Определите стремление к победе (и примите оставшиеся четыре стратегических решения)

для внутренних функциональных подразделений, брендов, направленных во внешний мир, а также для разных направлений бизнеса. Подумайте, что означает победа для конкретного подразделения компании? Кто его клиенты и что значит победить вместе с ними?

- Обязательно проанализируйте, что для вас значит победа в конкурентной борьбе. Определите своих традиционных конкурентов и поищите также самых сильных конкурентов среди тех, кого вы не ожидали увидеть в этой роли.
- Не останавливайтесь на этом этапе. Стремления — это еще не стратегия, а только первая группа стратегических решений.

Стратегия как путь к победе

Рассказывает Алан Лафли

За сорок с лишним лет работы в бизнесе я понял, что большинство руководителей не любят делать выбор. Они предпочитают не торопиться с решением. Выбор ограничивает свободу их действий, связывает руки и заставляет рисковать, от чего им становится некомфортно. Я понял также, что далеко не все осознают, что на самом деле означает для них победа. Как правило, руководители говорят о краткосрочных финансовых показателях или обычной доле узкоспециализированного рынка. По существу, из-за стремления воздержаться от выбора, а также из-за неспособности четко определить, что такое победа, они играют ради участия, а не ради победы. В итоге в лучшем случае довольствуются средними для отрасли результатами.

В компании P&G, в которой я начал работать в конце 1970-х, дела с выбором стратегических решений и определением стремления к победе обстояли не лучшим образом. В июне 1977 года я занял должность помощника бренд-менеджера в американском подразделении моющих средств P&G, которое получило ласковое прозвище Большое мыло (Big Soap). В то время P&G владела пятнадцатью брендами стирального порошка и хозяйственного мыла, а также пятью брендами средств для

мытья посуды — значительно большим количеством, чем было нужно потребителям и с чем розничные клиенты P&G могли справиться, обеспечивая мерчандайзинг и продавая с выгодой для себя. Сейчас у компании P&G пять брендов стирального порошка и три — средств для мытья посуды. Тем не менее ее бизнес демонстрирует неизменный рост по таким показателям, как чистый объем продаж, доля на рынке, маржа валовой и операционной прибыли и создание ценности. Самое важное, компания P&G стала бесспорным лидером на рынке США. Некогда сильнейшие ее конкуренты, такие как Colgate-Palmolive и Unilever, прекратили выпуск продуктов этих категорий в Соединенных Штатах. Оставшиеся бренды они превратили в выпускаемые на договорной основе магазинные марки, которые в большинстве случаев занимают слабое третье место после брендов P&G и собственных торговых марок других производителей. Победа компании в категории моющих средств на рынке Северной Америки стала кульминацией стартовавшего в начале 1980-х процесса выбора серии четких, взаимосвязанных и усиливающих друг друга стратегических решений. Некоторые руководители P&G, работавшие с разными секторами, категориями продуктов и брендами, серьезно настроились одержать победу на рынке в своей категории — и им удалось добиться этой цели.

Даже когда ситуация с определением стремления к победе на уровне брендов и категорий продуктов несколько улучшилась, в целом в компании не было такой же ясности, из-за чего результаты работы порой не очень радовали. В начале 1980-х руководителей P&G огорчало снижение темпов роста объема валового дохода и объема продаж, поэтому они распорядились стимулировать их увеличение как за счет естественного роста, так и за счет покупки других компаний. В итоге были приобретены несколько компаний, но из-за отсутствия четкой стратегии относительно того, с кем P&G будет играть и как станет выигрывать, возместить затраты на привлечение капитала для их покупки так и не удалось. (Речь идет об Orange Crush, Ben Hill Griffin, Bain de Soleil и других компаниях.) Кроме того, P&G вывела на рынок ряд неудачных новых брендов и продуктов, таких как: Abound, Citrus Hill, Cold Snap, Encarpin, Solo и Vibrant. В 1984–1985 годах впервые после Второй мировой войны прибыль компании уменьшилась, а в 1986-м была проведена первая крупная реструктуризация. В этот момент руководство P&G обратилось за помощью к Майклу Портеру и компании Monitor. Это был первый опыт P&G в разработке бизнес-стратегии, и мне посчастливилось присутствовать на первом занятии Портера.

К сожалению, первая попытка внедрить новые стратегические идеи не увенчалась успехом. Благодаря еще одной крупной реструктуризации и стремительному росту на международном рынке дела в P&G начали улучшаться, а краткосрочные финансовые показатели немного повысились, но компания тут же забыла обо всем, чему научилась. Когда в конце 1990-х рост объема валового дохода снова начал замедляться, она вернулась к беспорядочному увеличению количества новых категорий продуктов и брендов, а также к слияниям и поглощениям. На этот раз в P&G делали большую ставку на новые продукты и технологии, в том числе планировался выпуск роботов для уборки дома, бумажных стаканчиков и тарелок, и даже разрабатывался новый формат продаж продукции в розничной сети. Расширился и диапазон поглощаемых компаний, среди которых оказались компания по выпуску фильтров для воды PUR, а также Iams — производитель кормов для животных. В P&G даже вполне серьезно рассматривали возможность покупки Eastman Kodak, проиграли Pfizer в борьбе за компанию American Home Products и проявляли интерес к Warner-Lambert, пытаясь открыть себе путь в фармацевтический бизнес за счет ее покупки. Неудивительно, что P&G снова постигла неудача.

Когда в 2000 году меня избрали CEO P&G, целевые показатели работы большинства подразделений компании были ниже ожидаемых, причем иногда существенно. Компания делала слишком крупные капиталовложения, и у нее было слишком много долгов. Она не стремилась к победе вместе с теми, кто был для нее важнее всех, то есть с клиентами. За первые тридцать дней своей работы я провел встречи с основными розничными партнерами компании и обнаружил, что P&G — их самый крупный, но далеко не самый лучший поставщик. Потребители отказывались от продукции компании, о чем свидетельствовало сокращение доли пробных покупок и рыночной доли большинства наших ведущих брендов.

Я был полон решимости реализовать в P&G правильный подход к стратегии. Для меня это означало, что следует сосредоточиться на достижимых способах добиться победы вместе со столь важными для нашего бизнеса потребителями и вести игру только с самыми сильными конкурентами. Следовательно, руководителям подразделений предстояло сделать стратегический выбор, то есть определить, что они должны делать и чего не должны, где должны и не должны играть и как именно они будут создавать конкурентное преимущество, которое позволит им победить. А еще руководителям всех уровней предстояло проявить себя как талантливым

стратегам и умелым исполнителям. Я намеревался учить их этому подходу к стратегии до тех пор, пока они не овладеют им в совершенстве.

Я хотел, чтобы моя команда поняла: стратегия — это упорядоченный образ мыслей, который предполагает способность делать трудный выбор и ориентирован только на победу. Завоевать долю на рынке — это не стратегия. Обеспечить рост чистой прибыли на акцию в размере 10 процентов и больше — это не стратегия. Превзойти конкурента А, Б или В — тоже не стратегия. Стратегия — это скоординированная и интегрированная совокупность стратегических решений для поля игры, способов добиться победы, ключевых компетенций и систем управления, позволяющая уникальным образом удовлетворить потребности потребителей и тем самым создающая конкурентное преимущество и наивысшую ценность для компании. Стратегия — не что иное, как способ одержать победу.