

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	11
1 Введение. Эффективность, гибкость и скорость — ключ к воплощению стратегии	15
1.1 Ускорить инновации — животрепещущая задача	15
1.2 Воплощение стратегий — беда организаций	16
1.3 Новая нормальность	16
1.4 Цифровизация — двигатель инноваций	20
1.5 Засилье неопределенности	21
1.6 Последнее конкурентное преимущество	23
1.7 Методы	24
2 Современный взгляд на воплощение стратегии: шесть факторов успеха	29
2.1 Фактор успеха 1: выявляем и осуществляем изменения трех типов	29
2.1.1 Мастерство в воплощении стратегии — результат мастерства в ведении дел и изменении способа ведения дел	30
2.1.2 «Изменение» — не книга за семью печатями. Три типа изменений	33
2.2 Фактор успеха 2: избегайте перекосов	38
2.2.1 Эффективность и гибкость важнее перфекционизма	38
2.2.2 Мягкое — это жесткое, а жесткое — это мягкое: равновесие решает всё	42
Ускоритель воплощения стратегии и изменений — SECA.NU	43
2.2.3 Реализация стратегии — такой же процесс, как прочие	45
2.3 Фактор успеха 3: подрывай, не то подорвут тебя	46
2.3.1 Определяем цифровую стратегию и ценностные предложения	47
2.3.2 Думаем о клиенте нешаблонно	47
2.3.3 Навигация посредством цифровой структуры и гибкого управления	48
2.3.4 Развиваем новые умения и высокоэнергичную культуру	50
2.3.5 Двухвекторная технология	51
2.3.6 И последнее: стартапы не так уж далеко ушли вперед	53

2.4	Фактор успеха 4: «кто?» важнее, чем «почему?», «как?» и «что?»	55
2.4.1	Нужный человек для нужной работы	55
2.4.2	Строгое экономическое обоснование вовлеченности	57
2.5	Фактор успеха 5: воплощение стратегии — приоритет №1	60
2.5.1	Воплощение стратегии — это самостоятельная дисциплина	60
2.5.2	Магия руководства изменениями и ее разоблачение	62
2.5.3	Постоянная увязка	65
2.6	Фактор успеха 6: 20% на стратегию, 80% — на воплощение	68
2.6.1	Переверните расход времени и денег с головы на ноги	68
2.6.2	Стандартизация, дисциплина, ритм и мастерство	70
3	Стратегия неотделима от воплощения — модель для использования на практике	75
3.1	Концепция четырех ускорителей: ВЫБОР, ПОБУЖДЕНИЕ, ПЛОДЫ, ЗАКРЕПЛЕНИЕ	75
3.2	Четыре ускорителя и 16 блоков практических советов	76
	Ускоритель 1: ВЫБОР	76
	Ускоритель 2: ПОБУЖДЕНИЕ	77
	Ускоритель 3: ПЛОДЫ	78
	Ускоритель 4: ЗАКРЕПЛЕНИЕ	78
3.3	Каждый блок может использоваться отдельно	81
3.4	Динамическое применение модели воплощения стратегии	82
3.5	Разграничение между стратегией и воплощением	84
4	Ускоритель 1: Выбор	87
4.1	Блок 1: ЗАМЫСЕЛ	88
4.1.1	Определите миссию, перспективу, ценности и великое «Зачем?»	88
4.1.2	Критически оцените стартовую позицию	93
4.1.3	Проведение углубленного анализа	95
4.1.4	Соблюдение предпосылок	97
4.1.5	Гибкость	98
4.1.6	Проверка на целостность	103
	Успешное применение блока 1 «Замысел»	104
4.2	Блок 2: ОТБОР	105
4.2.1	Зачистите портфель	105
4.2.2	Баланс портфеля	107
4.2.3	План и организация каждой инициативы	111
4.2.4	Двухвекторный подход	113
	Успешное применение блока 2 «Отбор»	118
4.3	Блок 3: ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ	119
4.3.1	Настройка сверху: живите стратегией	119
4.3.2	Дорабатывайте и шлифуйте стратегию	122

4.3.3	Расскажите историю	126
	Успешное применение блока 3 «Привлекательность»	128
4.4	Блок 4: АКТИВАЦИЯ	129
4.4.1	Соберите подходящую команду лидеров	129
4.4.2	Разница между исполнением и заинтересованной ответственностью	129
4.4.3	Организуите исполнительскую коалицию	130
4.4.4	Исполнительская коалиция закладывает основы исполнения и заинтересованной ответственности	135
4.4.5	Оцените «мягкий» потенциал исполнения и изменений	136
	Успешное применение блока 4 «Активация»	137
5	Ускоритель 2: Побуждение	141
5.1	Блок 5: ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ	142
5.1.1	Ответ на малое «зачем?» и незакрытые вопросы	142
5.1.2	Выявление главной проблемы	143
5.1.3	Выбор правильных подходов и нужных специалистов	144
5.1.4	Анализ	145
	Успешное применение блока 5: ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ	147
5.2	Блок 6: ПРОРЫВ	149
5.2.1	Планомерные шаги	149
5.2.2	Систематическое накопление идей	150
5.2.3	Идентификация прорывного ценностного предложения потребителю	151
5.2.4	Проектирование, доработка и упрощение	157
5.2.5	Оцените возможные последствия для организационной структуры	160
5.2.6	Проектирование «мягкого» аспекта	162
5.2.7	Экономическая модель и постановка задач	164
	Успешное применение блока 4 «Прорыв»	167
5.3	Блок 7: ПРАВИЛЬНОЕ НАЧАЛО	168
5.3.1	Приступайте к исполнению	168
5.3.2	Первая фаза воплощения	169
5.3.3	Прививайте новые рабочие привычки	172
	Успешное применение блока 7 «Правильное начало»	175
5.4	Блок 8: ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДПИСКА	176
5.4.1	Напишите историю	176
5.4.2	Исполнительская коалиция: построить работу и создать заинтересованную ответственность	176
5.4.3	Настройте каждого члена коалиции воплощения на нужный лад	178
5.4.4	Ответственность не ограничивается рамками коалиции воплощения	179
	Успешное применение блока 8 «Психологическая подписка»	181
6	Ускоритель 3: Плоды	185
6.1	Блок 9: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ	186
6.1.1	Серьезное отношение к внедрению положительных результатов	186

6.1.2	Создайте удобную систему показателей	190
6.1.3	Используйте подтвержденные гипотезы	193
6.1.4	Оценивайте и пожинайте плоды	195
	Успешное применение блока 9 «Экономический эффект»	196
6.2	Блок 10: НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ	197
6.2.1	Конкретизация и настройка MVP	197
6.2.2	Выработайте детали ресурсов внедрения	198
6.2.3	Продолжайте развивать MVP	198
6.2.4	Разбираемся в аджайл	199
	Успешное применение блока 10 «Непрерывное развитие»	201
6.3	Блок 11: МАСШТАБИРОВАНИЕ	202
6.3.1	Знания в массы	203
6.3.2	Расширяйте рамки внедрения	204
6.3.3	Организируйте и используйте обратную связь	208
	Успешное применение блока 11 «Масштабирование»	210
6.4	Блок 12: ВЫСТРАИВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ	210
6.4.1	Изучите новых заинтересованных лиц	210
6.4.2	Расширение коалиции воплощения и общая причастность	214
6.4.3	Подумайте о квазипостоянной гибкой разработке	217
	Успешное применение блока 12 «Выстраивание отношений»	220
7	Ускоритель 4: Закрепление	225
7.1	Блок 13: КОРРЕКТИВЫ	227
7.1.1	Закрепление положительного результата	227
7.1.2	Визуализируйте и мониторьте выполнение планов	228
7.1.3	Корректируйте курс	229
7.1.4	Контроль и корректировка курса в цифровых бизнес-моделях	234
	Успешное применение блока 13 «Коррективы»	237
7.2	Блок 14: ОТКРЫТАЯ АРХИТЕКТУРА	238
7.2.1	Сохранение содержания	238
	Успешное применение блока 14 «Открытая архитектура»	239
7.3	Блок 15: ВЫВОДЫ	240
7.3.1	Выбирайте моменты, методы и формы	240
	Успешное применение блока 15 «Выводы»	242
7.4	Блок 16: ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСИЛИЯ	243
7.4.1	Внедряйте заинтересованную ответственность	243
7.4.2	Исполнительская коалиция: закончите начатое	245
	Успешное применение блока 16 «Дополнительные усилия»	247
8	Программы и проекты: без них не обойтись	251
8.1	Проектное и программное управление в ускорителе 1 «Отбор»	252
8.1.1	Выберите метод и придерживайтесь его	252

8.1.2	Развивайте базовые компетенции сотрудников	253
8.1.3	Комплексные междисциплинарные преобразования требуют проектного подхода	253
8.2	Проектное и программное управление в ускорителе 2: «Побуждение»	255
8.2.1	Правильное начало: уделите время созданию правильного плана действий	255
8.2.2	Эффективная структура проектного и программного управления отражает и цель, и этап	256
8.3	Проектное и программное управление в ускорителе 3 «Плоды»	258
8.3.1	Аджайл и скрам тоже требуют проектного управления	258
8.3.2	Азы	259
8.3.3	Управление действиями и решениями и отчеты о ходе работ	259
8.3.4	Жизненно важная стандартная повестка	260
8.3.5	Структурность высвобождает время и предоставляет большую гибкость	261
8.3.6	Управление человеческими ресурсами: ключевая тема от начала до конца	262
8.3.7	Образ мышления: предпринимательский	262
8.4	Проектное и программное управление в Ускорителе 4 «Закрепление»	263
8.4.1	Программное и проектное управление приносит результаты	263
8.4.2	Доводите программы до конца	263
8.5	Проектное управление — целостная экосистема	265
9	Неудача	269
9.1	Растущее воздействие неудачи: вопрос жизни и смерти	269
9.1.1	Издержки неудачи	270
9.1.2	Критический взгляд на цифровые показатели неудачи	272
9.2	Примеры полного или частичного провала	273
9.3	Общеизвестные факторы неудачи	278
9.3.1	Плохие стратегии	278
9.3.2	Неудачный подбор людей на ключевые роли	280
9.3.3	Недостаточная координация	280
9.3.4	Грубая недооценка простейших принципов взаимодействия	281
9.3.5	Избыток или недостаток информации	281
9.3.6	Дефицит ответственности	282
9.4	Малоизвестные факторы неудачи	282
9.4.1	Недостаточная дифференциация: все свалено в кучу	282
9.4.2	Бездумно составленный портфель	283
9.4.3	Бессистемное «быстрое реагирование» вместо методичной работы	285
9.4.4	Неразумная трата времени и денег	286
9.4.5	Невнимание к «мягкому» потенциалу	290
9.4.6	Дисбаланс между автократией и демократией	291
9.4.7	Дисбаланс между руководством изменениями и управлением изменениями	292
9.4.8	Однобокость	293

9.5	Неудача нового типа в радикальных инновациях	294
9.5.1	Инновации как хобби	294
9.5.2	Иррациональность рискованна и неуместна	295
10	Эпилог. Это личное	297
10.1	Воплощение стратегии в современных условиях: неизведанные воды	297
10.2	Вдохновлять и отрезвлять	298
 Приложения		
1	Благодарности	303
2	Методы, положенные в основу исследования модели «Стратегия неотделима от воплощения»	306
3	12 ключевых компетенций современного руководителя	309
4	16 нестареющих моделей стратегического анализа и стратегического целеполагания	313
5	10 главных принципов, лежащих в основе 5 крупных проблем воплощения стратегии	316
6	Цифровые инновации: выявление неявных запросов потребителей	317
7	Современные методы разработки минимально жизнеспособного продукта (MVP)	319
8	Обзор инновационных бизнес-моделей	322
9	Модели бизнес-процессов	324
10	25 KPI и 32 показателя деятельности стартапа	328
11	Информационные сводки и шаблоны планирования	333
12	Пять ролей коалиции воплощения в сравнении с другими популярными методами	334
13	Чек-лист методов масштабирования	336
14	Красноречивые цитаты: подборка запоминающихся высказываний наших собеседников	338
15	Материалы для вдохновения. Тема — воплощение стратегии	347
16	Словарь терминов	348
17	Примечания	359

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 самотек 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 попытаете 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 совершенствовать, 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 —

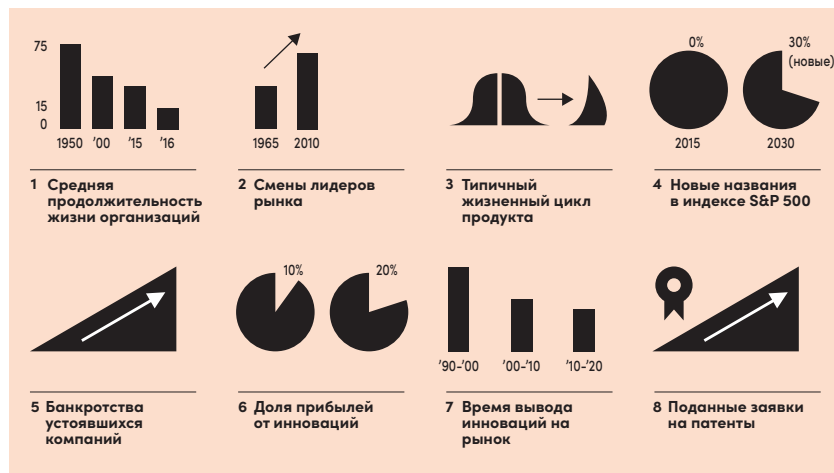
не исключение. Старшие менеджеры знают, что государственные и полугосударственные учреждения так же беспомощны перед новой нормальностью, как и частные предприятия. Под нарастающим давлением социальных сетей и политики граждане требуют большей прозрачности, низких цен, лучшего обслуживания и роста эффективности. 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. Verkenninginstituut 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 немыслимого 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,

сложность, неоднозначность»^{*}. Этот термин пришел из жаргона американских вооруженных сил, но сейчас мы используем его, чтобы выразить, насколько суровым стал климат для бизнеса и государственных, а также полугосударственных учреждений. Термин «нестабильность» указывает на природу, скорость и динамику изменений. «Неопределенность» — на непредсказуемость в сочетании со страхом и растущей вероятностью непредвиденных важных событий и подрывов. Примером могут послужить крупные подрывные инновации вроде Uber и макроэкономические события вроде 11 сентября, или, как их назвал Нассим Николас Талеб, «черные лебеди». «Сложность» отсылает к многоголовой гидре спроса, рынков, клиентов, менеджмента и законодательства, делающей процессы и системы еще более запутанными. Наконец, «неоднозначность» указывает на нематематическую природу бизнеса, то есть на то, что пути развития могут привести к разным исходам, и никто не знает, какой из них станет реальностью.

Факты можно трактовать по-разному. Я видел организации, которые упорно продолжают деятельность, опираясь на ложные допущения, ибо считают упорство ключевой характеристикой исполнительской дисциплины. Но ничуть не меньше и организаций, которые чересчур поспешно сворачивают многообещающий эксперимент. Вот яркий пример: в 1990-е производитель бытовой электроники Philips отказался от возможности приобрести компанию Apple. Бывший генеральный директор Philips Кор Бунстра отмечает в своей автобиографии, что не жалеет об этом решении. «Apple, — пишет он, — никогда не стала бы тем, чем стала, сделайся она частью этой нидерландской компании».

Требования, которые несет с собой концепция VUCA, не менее интересны. О них написано много длинных статей, и в целом они сводятся к одному: высокая нестабильность требует встроенных демпферов и гибкости; высокая неопределенность вызывает к систематическому сбору данных, их анализу, толкованию и экстраполированию; высокая сложность требует упрощать все, что можно упростить; довлеющая неоднозначность зовет нас экспериментировать с инновациями, учиться путем проб и ошибок и внедрять то, что работает.

^{*} Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity; широко используется в англоязычной литературе и практике. — *Здесь и далее прим. пер.*

Нет ничего хуже, чем под воздействием концепции VUCA прийти к заключению, что теперь стратегическое планирование лишено смысла. На самом деле нужно учитывать, что человек имеет свойство ошибаться — свойство, механизм которого мы никак не разгадаем. Вспомним, насколько люди склонны игнорировать то, о чем ничего не знают, и никак не учитывать при принятии решений «известную неизвестность», как формулирует Даниэль Канеман. Осознание собственных пределов должно подстегивать нас к увеличению допусков при планировании и его гибкости, а вовсе не к повышению точности прогнозов. Только так можно справиться с неопределенностью. Говоря коротко, требования, налагаемые на нас новой нормальностью, сводятся к необходимости ускориться, стать подвижнее и повысить эффективность воплощения стратегий.

1.6 Последнее конкурентное преимущество

В условиях новой нормальности ошибаться дороже, а пробовать труднее. Мы наблюдаем дальнейшее сокращение жизненного цикла продуктов, рост рискованности инноваций и все большую привередливость и ненадежность рынков. Из-за этого воплощение стратегии становится для руководителей и специалистов еще более рискованным и трудным делом, чем прежде. Поэтому фокус их внимания сдвигается со стратегии как таковой на ее воплощение. Судьбу компании теперь решают не великолепная стратегия и не анализ данных, лежащий в ее основе, а *воплощение* этой стратегии. Извлечет ли компания прибыль или понесет убытки, теперь зависит от ее способности воплотить стратегию. Те компании, которые оказываются на высоте в вопросах воплощения стратегии и внедрения инноваций, получают существенно большие прибыли, достигают более высокой производительности и успеха.

Разрабатывать стратегию, не воплощая ее, было бессмысленно всегда, но в условиях новой нормальности от этого факта уже не отвертеться. Об этом ясно говорят и книги о стратегии, вышедшие в последнее время. Примеры — «Хорошая стратегия, плохая стратегия» Ричарда Румельта, «Стратегии тоже нужна стратегия» Мартина Ривза, Кнута Хаанеса и Джанмеджая Синха и «Стратегия, которая работает» (Strategy That Works) Пола Лейнванда и Чезаре Майнарди¹⁷. Все три книги подчеркивают необходимость стратегии, идущей рука об руку с ее воплощением.

Воплощение стратегии — главный приоритет для руководителей во всем мире. Видимо, и для вас тоже, иначе вы не взялись бы читать эту книгу. Исследователь из Школы менеджмента Слоуна MIT Дональд Салл ссылается на недавнее исследование, в рамках которого 400 генеральных директоров из Азии, обеих Америк и Европы назвали воплощение стратегии высшим приоритетом из 80 перечисленных проблем, с которыми они сталкиваются, — от политической нестабильности и инноваций до роста¹⁸. В другом недавнем исследовании руководители также назвали своей главной заботой именно стратегию¹⁹.

1.7 Методы

Воплощение стратегии — это важно, но от чего зависит успешность воплощения стратегии и инновации? Мы (Turner Consultancy) посвятили исследованию этого вопроса три года. Мы опросили около 60 руководителей и старших менеджеров, в том числе и тех, кто отвечает у себя в организациях за программы преобразований того или иного масштаба. В спектр опрошенных вошли сотрудники всех уровней из устоявшихся и новых цифровых организаций частного, полугосударственного и государственного сектора. Вдобавок мы ознакомились более чем с тремя сотнями самых актуальных книг и статей на эту тему. Они были отобраны по строгим критериям, чтобы не ворошить заново старые ответы на старые вопросы. Мы также рассмотрели 70 тематических исследований. Все это мы проделали с целью ответить на один-единственный вопрос: от чего зависит успешность воплощения стратегии или инновации? Как видите, изложенные в этой книге идеи уходят корнями в повседневную практику; из практики исходили и мы с коллегами из Turner, накопив многолетний опыт консультирования организаций по вопросам воплощения стратегии.

Эта книга организована следующим образом. В главе 2 я излагаю современный взгляд на эффективное воплощение стратегии, основываясь на шести главных факторах успеха, направляющих наше мышление²⁰. В главе 3 даю представление о модели «Стратегия неотделима от воплощения» и о том, как с ней работать. Для удобства чтения следующих глав эта модель изображена на стр. 80. Главы 4–7 посвящены четырем ускорителям этой модели — «Выбор», «Побуждение», «Плоды» и «Закрепление». Каждый из них, в свою очередь, состоит из четырех практических блоков: два касаются «жестких», то есть сугубо профессиональных, умений,

и два — «мягких», то есть личностных черт и навыков общения. Вместе они являют собой лучшую методику успешного воплощения стратегии и кардинального снижения риска провала. В главе 8 говорится об управлении проектами и программами, совершенно необходимыми при прохождении четырех ускорителей. Глава 9 посвящена анализу причин, по которым воплощение стратегии так часто проваливается, и цены, в которую обходится неудача.

Главная задача этой книги — убедить вас приоритизировать воплощение стратегии в вашей организации путем радикального перераспределения человеко-часов и поиска действенного баланса между «жесткими» и «мягкими» составляющими. Книга на 80% состоит из рецептов, которые вам помогут. Чтобы не отвлекаться от темы воплощения, я, в отличие от большинства прочих авторов, пишу о стратегии, инновациях и управлении изменениями, поместил анализ самых частых причин неудачи в конце книги, а не в начале.

Книга завершается эпилогом, благодарностью всем, кто сделал вклад в это исследование, описанием методов исследования и дополнительными рецептами. Часть этих материалов, например фактология и шаблоны для планирования, доступна для скачивания через QR-коды в приложениях в конце книги. Мы собираемся регулярно их обновлять, что повысит их ценность и актуальность.

Почему эта книга такая объемная? Я хотел написать исчерпывающее руководство, как сегодня воплощать стратегию. Отдельных аспектов этой темы касаются и некоторые другие исследования, но ни одно из них не посвящено исключительно воплощению стратегии и внедрению инноваций и уж тем более их взаимодействию. Можете поискать в Google.

Польза, которую книга принесет устоявшимся и новым организациям. По первым же отзывам на наши открытия я с уверенностью заключил, что исследование попало «в десятку». Книга также представляет собой уникальное сочетание строгого анализа и тематических исследований с десятками интервью, взятыми у людей, с головой погруженных в деловую практику. Эта книга поистине золотая жила для менеджеров высшего звена, специалистов и предпринимателей, несущих большую долю ответственности за воплощение стратегии и внедрение инноваций.

Одно мы знаем наверняка: точные прогнозы даются организациям все хуже и хуже. Вероятно, следующее десятилетие изменит все даже сильнее, чем предыдущее. И все же я убежден в том, что принципы, изложенные в этой книге, останутся верными. Я верю в них потому, что это принципы новой, далекой от завершения эры экспоненциального роста. Моя главная цель — предоставить вам многочисленные рычаги практического управления, которыми вы сразу сможете воспользоваться, — книга на 80% состоит из рецептов. Я расскажу:

- **как получить общую картину:** 6 факторов успеха и модель воплощения стратегии, состоящая из 4 ускорителей (и 16 блоков);
- **где черпать вдохновение и как его применять:** 16 исследований и более 50 вдохновляющих инноваций и новых бизнес-моделей;
- **как приступить к делу:** подробно рассмотрены пять подходов + бесплатный цифровой инструмент для оценки исполнительских способностей вашей организации.

Я знаю, что менеджеры любят фундаментальные, практические указания и у них всегда мало времени. Поэтому каждую главу можно читать и применять по отдельности. Считайте, что в этом смысле у вас в руках учебник и рабочая тетрадь под одной обложкой.

Это книга для руководителей, специалистов и предпринимателей, освоивших хитрости своего ремесла посредством опыта.

И так как именно вы моя целевая аудитория, я пользуюсь специфической лексикой и жаргоном. В бизнесе много жаргона, порой слишком много. И у врачей, и у летчиков с юристами есть свой жаргон, и мы считаем, что это в порядке вещей. То же у магистров бизнес-администрирования и консультантов. Я не большой поклонник профессионального арго, но язык бизнеса мне нравится. Нам нужны не туманные профессиональные жаргонизмы, а точная терминология. Эрик Рис, эксперт по стартапам и бизнесмен из Кремниевой долины, однажды написал в твиттере: «Управленческий жаргон критикуют, и зачастую справедливо. Но, как и любая другая профессиональная область, мы нуждаемся в специальных терминах с точными значениями». Если вам встретится незнакомый термин, загляните в словарь терминов (приложение 16).

И наконец, самое важное, что я хочу сказать: спасибо многочисленным спонсорам Turner Consultancy, нашим деловым партнерам, коллегам и выпускникам, которые помогли сделать эту книгу такой интересной и насыщенной. В ходе подготовки материала я снова осознал, насколько любя команда больше, чем сумма ее составляющих.

*Жак Пейл, владелец Turner Consultancy
Декабрь 2019 г.*

Хотите написать мне?

jpjil@turner.nl

[@JPijlTurner](#)

<https://nl.linkedin.com/in/jacquespijl>

[#strategyisexecution](#)



2

СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА ВОПЛОЩЕНИЕ СТРАТЕГИИ: ШЕСТЬ ФАКТОРОВ УСПЕХА

*Не допускайте бардака / Грязная посуда на «Титанике» /
Хватит ставить ленивые цели / Зачем враги при таких
друзьях? / Отказать — значит не прогадать*

Чем определяется превосходство в воплощении стратегии? Исследование Turner Consultancy выявило шесть факторов успеха, которые то и дело выплывают на поверхность. Вместе эти факторы дают свежий взгляд на воплощение стратегии, инновации и управление изменениями. Эти шесть факторов формируют основу четырех ускорителей воплощения стратегии, которые мы рассмотрим в главах 4–7.

2.1 Фактор успеха 1: выявляем и осуществляем изменения трех типов

Озарения рождаются из наблюдения. Поэтому давайте сперва взглянем на мое определение воплощения стратегии. Какие типологии помогают управлять изменениями?

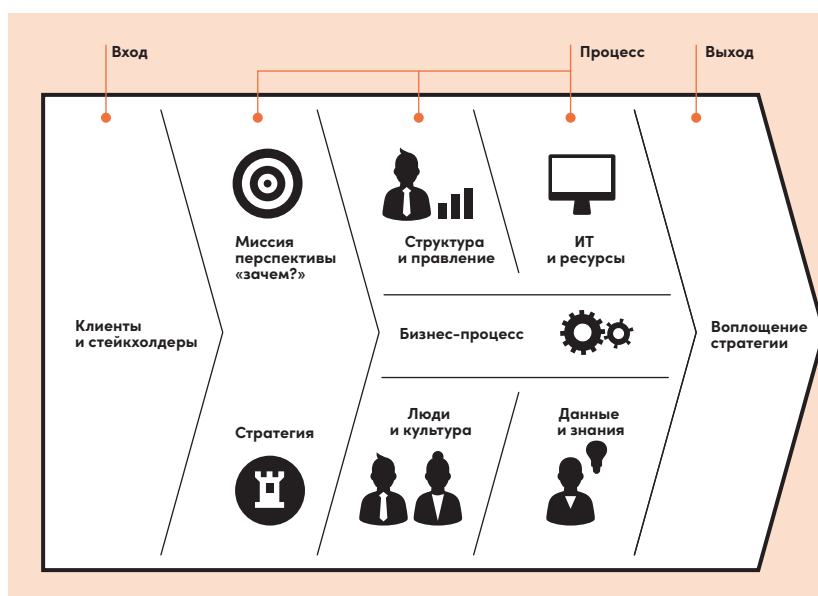
2.1.1 Мастерство в воплощении стратегии — результат мастерства в ведении дел и изменении способа ведения дел

Наше исследование показало, что руководители и менеджеры рассматривают воплощение стратегии как первоочередный приоритет, но не очень хорошо понимают, что это такое.

Они считают этот термин слишком широким, даже «широковещательным». Чтобы прояснить этот вопрос, необходимо отделить текущие дела от инновационных усилий.

Прежде всего, о мастерстве в воплощении стратегии говорит способность организации достигать целей в своей текущей конфигурации; иначе это называется «управленческое мастерство». Это так называемый исполнительный менеджмент, или ведение дел. Как мы на это смотрим, зависит от бизнес-модели, как показано на рис. 2. Бизнес-модель отражает наш подход «снаружи внутрь»; разграничение между входом, процессом и выходом; типы заинтересованных лиц (стейкхолдеров); бизнес-функции. Коротко говоря, это элементарная модель, с помощью которой мы организуем свое мышление и действия.

Рисунок 2. Мы смотрим на организации исходя из их бизнес-модели

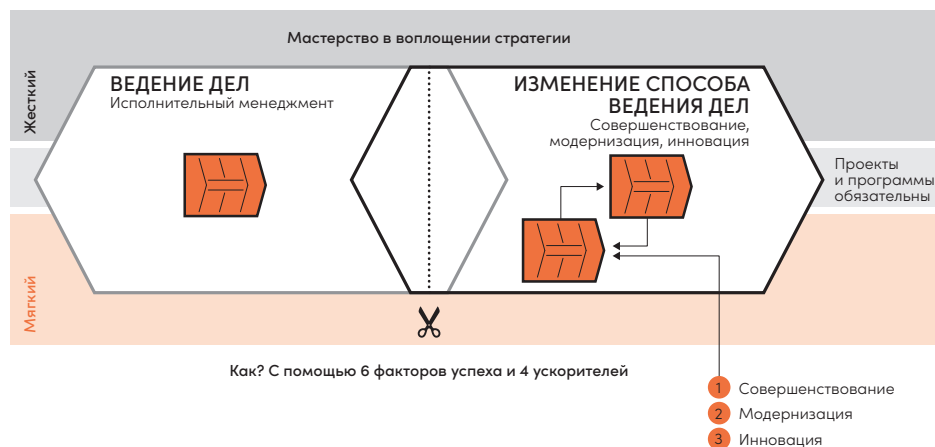


Источник: Turner, 2016.

Мастерство в воплощении стратегии — это способность организации достигать целей, касающихся изменений. Эти цели могут принимать разную форму: проектов, программ, приобретений или видоизменения основных бизнес-процессов. Здесь мы говорим уже об управлении изменениями, об изменении способа ведения дел.

Различать ведение дел и изменение способа ведения дел важно потому, что это упрощает и ускоряет дело. Неспособность отличить одно от другого ведет к неоптимальному поведению на обоих фронтах. За годы, что я проработал консультантом, я повидал множество организаций, возлагавших все исполнительские задачи на линейную организацию, даже если ясно, что большая часть исполнительских задач требует особого внимания и подхода. Итогом этому был невообразимый бардак. Отделив цели, касающиеся изменений, от текущих дел, вы удостоверяетесь в том, что можете надлежащим образом управлять и контролировать и ведение дел, и изменение способа ведения дел, как показано на рис. 3. В моем исследовании многие руководители признавали, что слишком поздно осознали важность этого различия. Как сказал один из специалистов, «оказывается, нужно развивать два совершенно разных навыка».

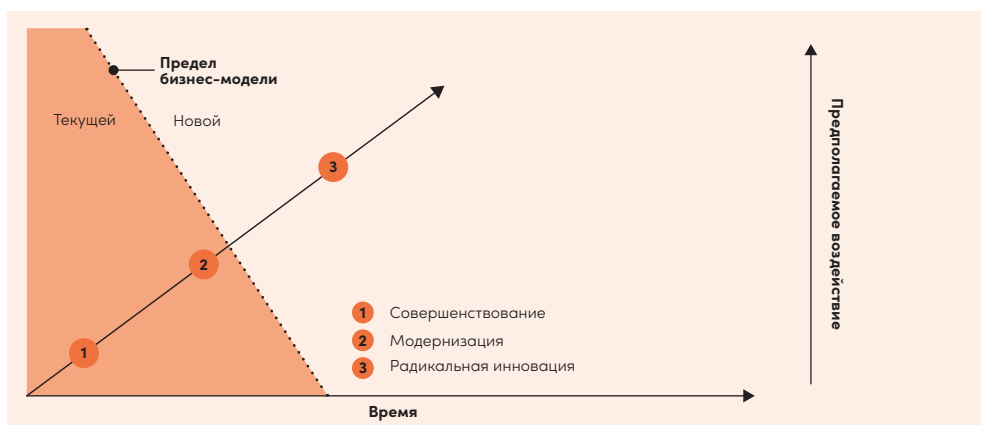
Рисунок 3. **Различие между ведением дел и изменением способа ведения дел и три вида изменений: совершенствование, модернизация, радикальная инновация**



Источник: Turner, 2016.

В этой книге используются термины «ведение дел» и «изменение способа ведения дел». Единственный путь повысить способность к воплощению в структурном плане — выбрать конкретный фокус и подход к каждой инициативе и выполнять ее с полной отдачей. Научиться этому можно только на практике. Отличия между изменениями трех типов показаны на рис. 4.

Рисунок 4. Реализация трех типов стратегий: совершенствование, модернизация, радикальная инновация



Источник: Turner, 2016.

Кстати, было бы ошибкой считать, что организация может плыть по течению и оставаться на плаву, занимаясь исключительно ведением дел. Любая организация должна меняться. И тем не менее я слышу, как организации обещают сотрудникам, что все вернется в норму, как только уляжется пыль после бурной реструктуризации. Это иллюзия. Перемены не прекратятся. Конечно, эта фраза банальна до зевоты. Один старший менеджер сказал мне, что, проводя собеседования, всякий раз отвлекается, когда соискатель начинает разъяснять, что нанимается не для того, чтобы «просто приглядывать за лавкой». «Ну естественно, — говорил он. — Кто станет в наше время нанимать человека только для этого?!»



Хотите знать больше? Скачайте дополнительную информацию о нужном и сложном искусстве отличать исполнительное управление от управления изменениями.

2.1.2 «Изменение» — не книга за семью печатями. Три типа изменений

С ведением дел и изменением способа ведения разобрались; теперь нужно научиться отличать друг от друга три типа изменений: совершенствование, модернизацию и радикальную инновацию. Неумение их различать приводит, опять же, к невообразимому бардаку. Очевидно, что всякая организация нуждается в изменениях всех трех типов. К тому же всякой организации необходимо найти способ предложить рынку что-то уникальное. Любой бойкий стартап, которому удастся сорвать куш, превращается в итоге в устоявшуюся компанию. Но и в этом случае, чтобы оставаться успешной, ей необходимо продолжать внедрять инновации (третий тип изменений). Одновременно с этим необходимо продолжать совершенствовать основные механизмы (первый тип) и обновлять существующие модели (второй тип). Когда-то компания Amazon начинала голодным молодым стартапом с инновационной бизнес-моделью (третий тип). А сегодня она кропотливо совершенствуется и модернизируется каждый день (по первому и второму типам). То же самое делают Google и Apple: их новые идеи постоянно фигурируют в новостных заголовках (изменения третьего типа), но они обеспечивают устойчивость существующих линеек продуктов, дохода и бизнес-моделей непрерывным совершенствованием и модернизацией существующих бизнес-моделей (изменения первого и второго типов). Все три типа изменений необходимы каждой организации.

Тип 1: Совершенствование. Непрерывное улучшение и развитие существующих моделей бизнеса и получения дохода, или «операционное совершенство»

Делать дело лучше каждый день. Один старший менеджер объяснил изменения по типу 1 на следующем примере. Как бы ни был высок уровень жизни у нас в западном мире, ремонт или доставку практически невозможно запланировать на удобное для себя время — на вечер или выходные. Так что расти есть куда. Овладевая мастерством в изменениях по типу 1, вы выстраиваете доверительные отношения с клиентом и воспитываете в своей организации исполнительскую культуру, девиз которой «Перемены ведут к переменам». В свою очередь, эта культура способствует воплощению стратегий по типам 2 и 3.

Тип 2: Модернизация. Пересмотр существующих моделей бизнеса и получения дохода

Существующие бизнес-модели тоже требуют обновления.

Изменения по типу 2 нужны, когда для дальнейшего ведения дел требуется трансформировать существующие модели бизнеса и получения дохода. Для этого могут потребоваться радикальные меры по снижению издержек и повышению производительности, ресурсы приобретенных ранее компаний либо тщательный пересмотр потребительского предложения и концепции услуг. Изменения этого типа почти всегда требуют подлинного рывка производительности, радикального прорыва по одному из ключевых показателей производительности компании.

Тип 3: Инновация. Радикальная цифровая инновация, новые модели бизнеса и получения дохода, или изменение правил игры

Что такое инновация. Говоря об инновациях, люди зачастую имеют в виду разное и даже не догадываются об этом. Смысл этого понятия размывается также потому, что инновационные продукты и механизмы все чаще пересекаются между собой, ведь клиенты теперь воспринимают процесс обслуживания как неотъемлемую часть приобретенного товара или услуги. Под инновацией можно подразумевать и тотальную перестройку модели бизнеса и получения доходов, а также соответствующей им структуры организации. Жизненно необходимо четко определять, что вы имеете в виду, так как от этого может зависеть само выживание вашей компании. В конце концов, как обезопасить себя на сокращающемся рынке, когда существующий бизнес сильно зависит от конкурентоспособности товара, а доходность год за годом падает? Без инноваций не выживет никто, но успешной может стать только управляемая инновация. Ли Якокка (знаменитый топ-менеджер компании Ford) однажды сказал: «Самые успешные руководители держатся за старое, покада это необходимо, и совершают рывок к новому, как только это становится выгодным». Они буквально открывают новую страницу.

Недавно Стив Бланк, предприниматель из Кремниевой долины, описывая в своем блоге ловушку, которая грозит Microsoft и Apple²¹. Он утверждает, что преемники Билла Гейтса в Microsoft и Стива Джобса в Apple Стив Баллмер и Тим Кук — исполнители, а не провидцы. На его взгляд, Баллмер и Кук должны не просто вести, улучшать и обновлять существующие бизнес-модели. Им нужно также экспериментировать с новыми бизнес-моделями.