

Глава 5

ОППОРТУНИЗМ ИЛИ СТРАТЕГИЯ

В этой главе: нужна ли вообще стратегия? Неудачные примеры оппортунизма. В каких вопросах важна стратегия и когда оправдан оппортунизм.

Некоторые компании сознательно избегают формирования долгосрочной стратегии, а к возможностям относятся исключительно оппортунистично, следуя принципу: если возможность существует, она нас найдет. Живо представляю себе момент в офисе, когда возникает эта самая opportunity: блеск в глазах, бегодня, масса ненужных и даже опасных движений.

Думаю, в определенных вопросах оппортунизм важен, а в каких-то, наоборот, вреден. Для иллюстрации приведу пример из близкой мне сферы консультационных услуг. Часто консалтинговые компании действуют оппортунистично, хватаясь за любой проект, который появляется на рынке. В случае выигрыша компания хаотично носится по рынку, собирая под данный проект персонал и пытаясь — часто безуспешно — интегрировать новую команду. В итоге и проект с точки зрения экономики получается так себе, и клиент остается не то чтобы доволен. Персонал, нанятый «под проект», в дальнейшем оказывается невосстребованным, что приводит к снижению прибыли и падению морали в коллективе.

Гораздо более правильным подходом было бы выстраивание сервисной линейки, оттал-

киваясь от понимания стратегических целей ваших ключевых клиентов, их жизненного цикла и потребностей, а также реальных возможностей консалтинговой организации. Это своего рода модель сдерживания роста, когда вы стараетесь расти медленнее, чем рынок позволяет вам. Медленнее, но гораздо более сфокусированно.

Оппортунистическое поведение может привести к серьезным финансовым проблемам. Вспомним, например, приобретение фирмы Nokia компанией Microsoft в 2013 году. Стив Баллмер, который был тогда CEO Microsoft, полагал, что за счет данной сделки его компания сможет догнать лидеров операционных систем для мобильной связи — Apple и Google. И тут как раз возникла возможность приобретения компании Nokia, стремительно терявшей свои позиции. В итоге сделка привела к тяжелым последствиям — увольнению более 15 тысяч сотрудников и убыткам в отчетности Microsoft в размере более 7 млрд долларов США. И что особенно интересно в этой ситуации: у Microsoft еще в 2010 году имелась операционная система Windows Phone. Было понятно, что они проигрывают стратегическое лидерство в сегменте операционных систем

для мобильной связи; ясно было также и то, что Nokia не является лидером. Но оппортунизм — ставка на возможность — сыграл с Microsoft злую шутку.

В приведенном примере дело закончилось потерей денег, а вот приобретение компанией Hewlett-Packard фирмы Autonomy привело к долгому судебному разбирательству, а также тюремному сроку для Сушована Хуссейна — CFO Autonomy — за манипуляции с отчетностью.

В сентябре 2011 года фирма Hewlett-Packard (HP), основным продуктом которой было производство и торговля IT-оборудованием, решила осуществить оппортунистическое приобретение английской компании по обработке данных Autonomy. Сделка вызвала много критики по поводу своей стоимости, которую считали чересчур высокой, а также своей оппортунистической сути: слишком уж разный бизнес был у двух компаний. Уже через год после сделки HP покинул бывший генеральный директор Autonomy Майк Линч. HP признала обесценение практически на полную сумму сделки в размере 8,8 млрд

долларов США, а инвесторы обратились в суды против НР с требованием о возмещении ущерба, вызванного данной сделкой.

Однако всегда ли плох оппортунизм и какие принципы нужно соблюдать для того, чтобы повернуть представившуюся возможность во благо, а не во вред бизнесу? Думаю, основных принципов три.

Первый: тестирование на малом, то есть ограничение финансового риска в случае неудачи незначительной суммой.

Второй: тестирование «приживаемости» данной возможности должно происходить в своего рода «песочнице» — на выделенном полигоне, не связанном с основным бизнесом.

Третий: быстрая демонстрация успеха — это значит, что потенциальная возможность должна превратиться в реальную в течение 6–12 месяцев.

В пример приведу успешную практику работы многих российских компаний с технологическими стартапами: это тоже оппортунистический

подход, который тем не менее следует описанным выше принципам. Изначально предвидеть успех или неудачу цифровых инициатив очень сложно, поэтому невозможно мгновенно встроить их в существующие бизнес-процессы компании. Тем не менее поступательное тестирование и отсеивание неуспешных примеров, возможно, приведут вас к настоящему «золотому самородку».

Иллюстрируя данный пример, я сказал бы, что «Золотое колесо» — концепция постоянного стратегического развития клиента, продукта и персонала — подобно карьерному экскаватору вкуче с обогатительной фабрикой, где происходит постоянный, целенаправленный процесс по добыче и обогащению золотой породы. А вот оппортунизм — примерно то же самое, что способ добычи россыпного золота с помощью просеивания золотосодержащего песка через сито (рис. 1). Самородок с высокой степенью вероятности найдется, но, может быть, понадобится сменить речку, или сито, или того, кто это сито держит...

При этом успешные примеры инициатив, рожденных в «песочнице», должны встраиваться в стратегическую модель «Золотого колеса»,

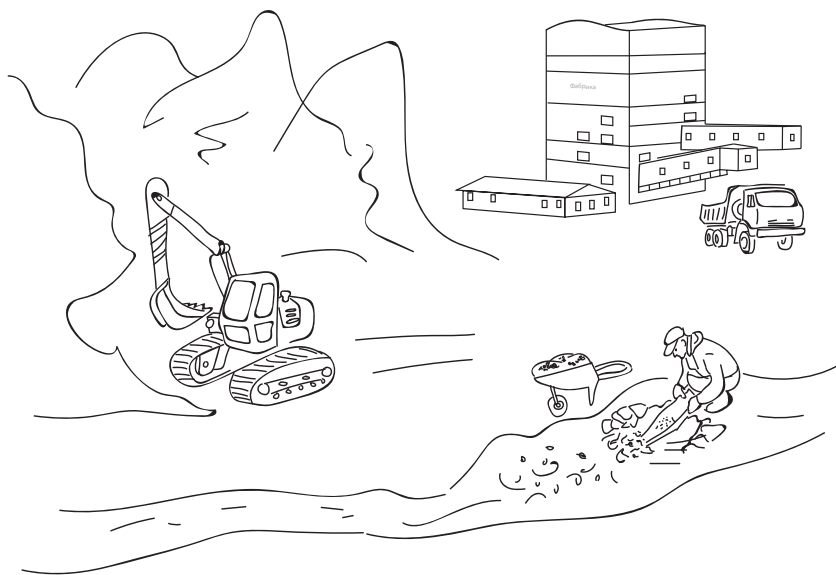


Рис. 1. Стратегия и оппортунизм

то есть быть интегрированными в концепцию «клиент — продукт — персонал». Другими словами, результаты оппортунистического подхода, полученные в «песочнице», начинают жить стратегической жизнью в модели «клиент — продукт — персонал» и рассматриваются наравне с результатами других подобных инициатив. Их дальнейшая реализация проводится в рамках стратегического анализа по модели «Золотого колеса».

Глава 6

ПЕРВАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ: ПОДГОТОВКА

В этой главе: как подготовить первую стратегическую сессию. Каким должен быть состав участников. Как изучать технологические тренды.

Концепция «Золотого колеса» предполагает непрерывный процесс стратегического развития, в отличие от классического разового «подхода к снаряду» с написанием стратегии и напряжением всех ресурсов организации для ее выполнения. Кроме этого в концепции «Золотого колеса» предусмотрен клиентоцентричный и последовательный подход к анализу ключевых областей работы компании: клиент → продукт → персонал.

Часто мы сталкиваемся с попытками срезать углы: IT или производственники приступают к разработке продукта, не понимая требований клиента, либо же HR начинает писать свою функциональную стратегию в попытке решить кадровые вопросы, находясь при этом в полном отрыве от других подразделений. Подобные инициативы ведут к потере времени и ресурсов.

Визуально концепцию «Золотого колеса» можно изобразить следующим образом (рис. 2).

Для запуска концепции вам предстоит провести блок из трех стратегических сессий, каждая из

которых не должна занимать более одного дня: на одной из них рассматриваются вопросы, связанные с клиентом, на другой — с продуктом, на третьей — с персоналом. Интервал между сессиями не должен быть слишком продолжительным: максимум одна неделя. После этого вам необходимо взять паузу на формирование вашего «сверхамбициозного плана» — другими словами, декомпозицию ваших стратегических задач на конкретные проекты и исполнителей, а также привязку к ним КПЭ.



Рис. 2. «Золотое колесо»

Далее (в идеале — через три месяца) вам необходимо повторить данный блок из трех стратегических сессий, с тем лишь отличием, что теперь начинать нужно с анализа результатов хода стратегических проектов, а также их корректировки: для этого может потребоваться два-три часа дополнительного времени.

Начать формирование вашей модели «Золотого колеса» я предлагаю с подготовки к первой стратегической сессии:

- заранее подготовьте анализ текущей ситуации, который должен включать актуальный срез по клиентам: конкретные клиентские группы и более агрегированные данные по вашей доле на рынке, анализ по продуктам и персоналу;
- определите состав участников стратегической сессии. Для продуктивной дискуссии он не должен быть слишком широким. Поэтому вам необходимо выбрать компактную группу менеджеров со следующими характеристиками:

- их компетенции покрывают все области, которые покрывает стратегия (клиенты, продукты и персонал);
- они способны к абстрактному мышлению, то есть умеют мыслить за рамками ограничений текущей бизнес-модели;
- они способны слушать и вырабатывать совместную позицию.

Однажды мне попала на глаза книжка Джейсона Фрайда и Дэвида Хейнемейера Ханссона (Jason Fried, David Heinemeier Hansson) «It Doesn't Have to Be Crazy at Work» (буквально: «Незачем сходить с ума на работе»). Авторы — создатели программы по проектному менеджменту Basecamp — в одной из глав вели речь о том, что оптимальной рабочей группой является коллектив из трех человек. Все продукты компании Basecamp разрабатываются группами по три человека. Думаю, что и стратегические решения они принимают очень узким составом: не удивлюсь, если это тоже группа из трех-пяти человек.

Очевидно, что чем шире состав правления вашей организации, тем сложнее будет принимать

решения — не только из-за различий во взглядах, но и просто логистически: собрать большое количество руководителей на продолжительную стратегическую сессию крайне сложно. Кроме этого, чем больше топ-менеджеров мы вовлекаем, тем выше вероятность того, что решение так и не будет принято из-за озвученных (возможно, вполне осмысленных) рисков, сомнений, необходимости дополнительной проработки. Столь фундаментальный анализ на ранней стадии может только навредить. Возможность доработать, изменить, учесть риски представится в процессе движения «Золотого колеса», но для начала ему нужно задать определенную динамику.

В части компетенций, полагаю, набор должен быть таков:

- генеральный директор — тот, кто принимает решение в случае разногласий и несет ответственность перед акционерами;
- главный по продажам (в случае, если в компании несколько продуктовых линий и, соответственно, зампредов) — один из них, обладающий компетенциями во всех сер-

висных линиях и особенно — в перспективной;

- главный по производству — им в зависимости от сферы деятельности может быть главный инженер либо директор по IT;
- главный по персоналу — тот, кто понимает компетенции сотрудников и их реальные возможности.

Думаю, здесь можно сделать паузу, чтобы пересмотреть численный и кадровый состав вашего правления.

Будет правильно, если участие в стратегической сессии примут внешние эксперты — допустим, по маркетингу, если компетенция маркетинга в компании не сформирована, или по технологиям, которые важны для развития продуктов.

Состав участников стратегической сессии может быть расширен за счет представителей целевых клиентских групп — допустим, молодых людей, если целевой продукт компании ориентирован на молодежь.

Кстати, отмечу, что мы очень слабо представляем себе потребности молодежи: отчасти из-за барьеров, которые она склонна выстраивать между собой и более старшим поколением, отчасти из-за нашего стандартного убеждения: «То, что нравилось нам, понравится и им».

Полагаю, что если ваш товар направлен на целевую группу «молодежь», то вам необходимо понимать их ценности, взгляды и интересы. Для этого правильнее будет не полагаться на результаты массовых усредненных статистических исследований, а привлечь самих молодых людей к обсуждению вашей идеи.

Кроме того, целесообразно задействовать в стратегической сессии рядовых сотрудников: это позволит получить обратную связь «без фильтра», а также создать в организации чувство вовлеченности сотрудников в процесс стратегического управления.

Модератором стратегической сессии должен быть человек, который с помощью техники задавания открытых вопросов разговорит ваш топ-менеджмент и одновременно не позволит вам потерять фокус и практичность. Задача здесь,

наверное, в чем-то схожа с задачей психотерапевта, от которого требуется не навязать вам какой-либо поведенческий паттерн, а выслушать вас и дать вам возможность самому справиться с проблемами и найти оптимальное решение. Конечно, модератор сессии должен разбираться в бизнес-задаче. При этом экспертные знания в вашем текущем продукте будут скорее мешать, чем помогать: гораздо более полезным окажется понимание других индустрий. Например, я не уверен, что оптимальным модератором на стратегической сессии для банка будет банкир: значительно лучше подойдет тот, кто разбирается в ритейле, или в мелкооптовой торговле (розничный бизнес и МСБ¹), или в металлургии (корпоративный бизнес).

Кроме того, полезным окажется приглашение на стратегическую сессию футуролога. Хорошим футурологом, с моей точки зрения, был бы Леонардо да Винчи, предсказавший изобретение парашюта, телефона и многих других нужных вещей. Но в нашем случае задачей футуролога является не предсказание будущего, а скорее демонстрация

¹ Малый и средний бизнес.

примера абстрактного мышления: систематизация социальных, экономических и технологических трендов, чтобы менеджмент смог увидеть в этих трендах возможности для вашей компании.

Нелишним будет перед первой стратегической сессией изучить технологические тренды. Многие компании уже давно и активно работают со стартапами именно с целью понимания технологических трендов, ведь если в определенном направлении ведут работу несколько высокотехнологичных фирм (и это только те, о которых вы знаете), то, вероятно, данное направление является довольно перспективным. К примеру, после проведенного нами акселератора стартапов лично мне стало очевидно, что уберизация в транспорте не ограничится одними такси: столь большое количество компаний занимается сейчас созданием агрегаторов и бирж грузовиков.

Для анализа технологических трендов можно организовать свой собственный конкурс технологических стартапов, в рамках которого они презентуют вам свои наработки, либо обратиться за помощью в организации, поддерживающие стартапы (например, «Сколково»).