

Содержание

ВАШЕЙ СТРАТЕГИИ НУЖНА СТРАТЕГИЯ	7
<i>Мартин Ривз, Клэр Лав, Филипп Тиллманнс</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПОРТФЕЛЕМ	23
<i>Банси Нагджи, Джефф Тафф</i>	
ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН	39
Почему компаниям не удастся организационная перестройка	
<i>Джон Коттер</i>	
ОБНОВЛЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ	61
<i>Марк Джонсон, Клейтон Кристенсен, Хеннинг Кагерманн</i>	
ЛИДЕРСТВО — ЭТО РАЗГОВОР	85
<i>Борис Гройсберг, Майкл Слинд</i>	
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЗАМЫСЕЛ	101
<i>Гэри Хэмел, К. К. Прахалад</i>	
КОГДА ПРЕКРАЩАЕТСЯ РОСТ	139
<i>Мэтью Олсон, Дерек ван Бивер, Сет Верри</i>	

СЕКРЕТЫ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	169
<i>Гэри Нилсон, Карла Мартин, Элизабет Пауэрс</i>	
СФОКУСИРОВАННЫЙ ЛИДЕР.....	195
<i>Дэниел Гоулман</i>	
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	215
Новая система	
<i>Роберт Каплан, Анетт Майкс</i>	
ПОДБОР КАДРОВ ХХІ ВЕКА	237
<i>Клаудио Фернандес-Араос</i>	
КАК РАБОТАТЬ С АКТИВНЫМ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ.....	257
<i>Кен Банта, Стивен Гарроу</i>	
ОБ АВТОРАХ.....	263

Вашей стратегии нужна стратегия

Мартин Ривз, Клэр Лав, Филипп Тиллманнс



НЕФТЯНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ СКУПА НА СЮРПРИЗЫ для стратегов. Иногда, конечно, случаются резкие колебания, но и они относительно предсказуемы. Например, специалисты по планированию знают, что глобальное предложение растет и падает по мере того, как меняется геополитическая обстановка, открывают и разрабатывают новые месторождения. Им известно, что спрос зависит от доходов, ВВП, погодных условий и т. п. Поскольку ни компании, ни их конкуренты не могут воздействовать на эти факторы, а барьеры для входа высоки, никто не в состоянии значительно изменить условия игры. Нефтяная компания использует свои уникальные возможности и ресурсы таким образом, чтобы занять и защитить свою конкурентную позицию в этой довольно стабильной отрасли.

Индустрия программного обеспечения интернета станет сущим кошмаром для нефтяного стратега. Инновации и новые компании появляются постоянно, казалось бы, из ниоткуда, и скорость, с которой они могут наращивать — или терять — объем и долю рынка, все возрастает. Крупные компании, такие как Microsoft, Google или Facebook, могут без предупреждения представить новую платформу

Когда дуют холодные ветры

БЫВАЮТ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, при которых ни один из наших стратегических стилей не работает: когда доступ к капиталу или другим критически важным ресурсам серьезно ограничен либо резким экономическим спадом, либо каким-либо другим катастрофическим событием. Такая суровая среда угрожает самой жизнеспособности компании и вынуждает обратиться к иному стратегическому стилю — выживанию.

Как следует из названия, стратегия выживания требует от компании фокусировки на обороне: сокращения расходов, сохранения капитала, урезания бизнес-портфелей. Это краткосрочная стратегия, предназначенная для того, чтобы расчистить путь компании, дать ей прожить еще один день. Но она не порождает какую-либо долгосрочную стратегию роста. Поэтому компании в режиме выживания должны смотреть в будущее, готовясь оценить условия новой среды и разработать соответствующую стратегию роста после окончания кризиса.

или стандарт, фундаментально меняющие основы конкуренции. В этой среде конкурентное преимущество достигается за счет того, что вы интерпретируете сигналы и реагируете на них быстрее, чем ваши конкуренты, быстро адаптируетесь к изменениям или влияете на развитие спроса и предложения за счет своего технологического лидерства.

Очевидно, что стратегии, эффективные в нефтяной промышленности, практически не имеют шансов на успех в такой гораздо менее предсказуемой и неустойчивой сфере, как программное обеспечение для интернета. Для выстраивания стратегии для нефтяной отрасли и для сферы ПО необходимы разные профессиональные навыки, потому что эти отрасли подразумевают разные горизонты планирования, в них используют разные инструменты и по-разному взаимодействуют с рядовыми сотрудниками, которые воплощают их планы. Компании, работающие в таких непохожих условиях, должны планировать, разрабатывать и внедрять свои стратегии по-разному. Но, как показывают наши исследования, на деле этого не происходит.

И дело не в отсутствии попыток. Результаты недавнего опроса BCG, охватившего 120 компаний по всему миру в десяти основных отраслевых секторах, демонстрируют, что руководители хорошо осознают необходимость согласовывать процессы разработки стратегии с конкретными требованиями конкурентной среды. Тем не менее,

Идея вкратце

Компании, чьи процессы разработки стратегии согласуются с условиями конкуренции, работают лучше, чем те, которые не добиваются такого соответствия. И слишком многие используют методы, подходящие только для предсказуемых сред, — даже в крайне нестабильных ситуациях.

В этих случаях руководителям нужна стратегия для определения стратегии. Сделать правильный выбор поможет предлагаемая авторами система. Для начала ответьте на два вопроса: «Насколько непредсказуема ваша среда?» и «Сколько сил вы должны потратить, чтобы изменить эту среду?».

Исходя из полученных ответов, можно выбрать один из четырех стратегических

стилей, каждый из которых подходит для определенной среды:

- **классический стиль** (знаком любому обучавшемуся в бизнес-школе) хорош для компаний, работающих в предсказуемой и неизменной среде;
- **адаптивный стиль** — более гибкий и экспериментальный и гораздо более эффективен в непредсказуемых средах, не подверженных изменениям;
- **формирующий стиль** лучше всего подходит для непредсказуемых сред, которые вы можете изменить;
- **провидческий стиль** («сначала сделаем, а потребители появятся») уместен в предсказуемых средах, поддающихся изменениям.

как показал опрос, даже осознавая существенную волатильность и изменчивость своей среды, многие руководители на практике полагаются на методы, более подходящие для предсказуемых и стабильных условий.

Что мешает этим руководителям разрабатывать стратегии таким образом, чтобы те соответствовали ситуации? Причиной, как мы полагаем, является отсутствие систематического подхода — стратегии для разработки стратегии. Здесь мы представляем простую систему, которая поможет сделать выбор из четырех стилей планирования стратегии в зависимости от того, насколько предсказуемой является ваша среда и насколько вы можете ее изменить. Используя эту систему, корпоративные лидеры могут согласовать свой стратегический стиль с конкретными обстоятельствами, связанными с отраслью, бизнесом или географией их рынка.

От того, к какому типу вы отнесете свою стратегию, будет зависеть то, как вы ее будете разрабатывать. Благодаря четкому пониманию

доступных стратегических стилей и соответствующих этим стилям условий все больше компаний могут сделать то, что, по нашим наблюдениям, делают преуспевающие организации: использовать свои уникальные способности и ресурсы, чтобы обеспечить себе максимально выгодное положение на рынке.

В поисках правильного стратегического стиля

Стратегическое планирование обычно начинается с оценки вашей отрасли — и такой же анализ должен послужить вам отправной точкой для выбора стратегического стиля. Хотя на определение стратегии будут влиять многие отраслевые факторы, вы можете сузить их число, учитывая только два критических фактора: *предсказуемость* (как далеко в будущее и насколько точно вы можете уверенно прогнозировать спрос, корпоративные результаты, конкурентную динамику и ожидания рынка) и *податливость* (в какой степени вы или ваши конкуренты можете влиять на факторы среды).

Поместите эти две переменные в матрицу — и получите четыре стратегических стиля, которые мы назвали *классическим*, *адаптивным*, *формирующим* и *провидческим* (см. врезку «Правильный стратегический стиль для вашей среды»). Каждый стиль связан с различными методами планирования и лучше всего подходит для конкретной среды. Слишком часто стратеги объединяют предсказуемость и податливость, полагая, будто любая среда, которая может быть сформирована, непредсказуема, — таким образом они делят мир стратегических возможностей только на две части (предсказуемую и неизменную или непредсказуемую и изменчивую), тогда как необходимо учитывать все четыре. Поэтому нас не удивило, что компании, в которых стратегический стиль соответствует их бизнес-среде, оказываются наиболее эффективными. В нашем анализе у компаний, которые выбрали правильный стратегический стиль, совокупный доход акционеров на протяжении трех лет был в среднем на 4–8% выше, чем у компаний, не следящих за выбором стиля.

Давайте рассмотрим каждый стиль по порядку.

Классический

Если ситуация в вашей отрасли предсказуема, но ваша компания едва может на нее повлиять, тогда классический стратегический стиль имеет наибольшие шансы на успех. Стил ь этот хорошо известен большинству менеджеров и выпускников бизнес-школ: пять сил, «голубой океан» и матрица BCG «доля рынка — рост рынка» — все это суть его воплощения. Сначала компания, ориентируясь на самую благоприятную рыночную позицию, ставит цель, которой она может достичь за счет своих ресурсов и специфики. Затем она пытается занять и укрепить эту позицию посредством упорядоченных последовательных циклов планирования, для чего используются методы количественного прогнозирования, позволяющие заглядывать в будущее. После того как планы составлены, они обычно остаются в силе в течение нескольких лет. Классическое стратегическое планирование может хорошо работать будучи возложено на отдельную службу, поскольку оно требует особых аналитических навыков и математических знаний, а сам процесс происходит достаточно медленно и отделы могут спокойно обмениваться информацией.

Многие «зрелые» отрасли, в том числе нефтяная, эффективно используют классический стиль. Например, в ExxonMobil или Shell высококвалифицированные аналитики в отделе корпоративного стратегического планирования проводят дни, в деталях вырабатывая видение долгосрочных экономических факторов, связанных со спросом, и технологических факторов, связанных с предложением. Эти анализы позволяют им строить планы нефтедобычи на десять лет вперед, а планы продаж — на пять. Вряд ли это могло быть иначе, учитывая время, необходимое для поиска и эксплуатации новых источников нефти, для создания производственных мощностей и поддержания их в оптимальном режиме. Эти планы, в свою очередь, влияют на многолетние финансовые прогнозы и годовые цели, выполнение которых позволит компании добиться высоких финансовых результатов и укрепить свою рыночную позицию. Только в экстраординарных случаях (например, из-за продолжительной войны в Персидском заливе или крупных аварий на нефтеперерабатывающих заводах) планы серьезно пересматриваются чаще раза в год.

Правильный стратегический стиль для вашей среды

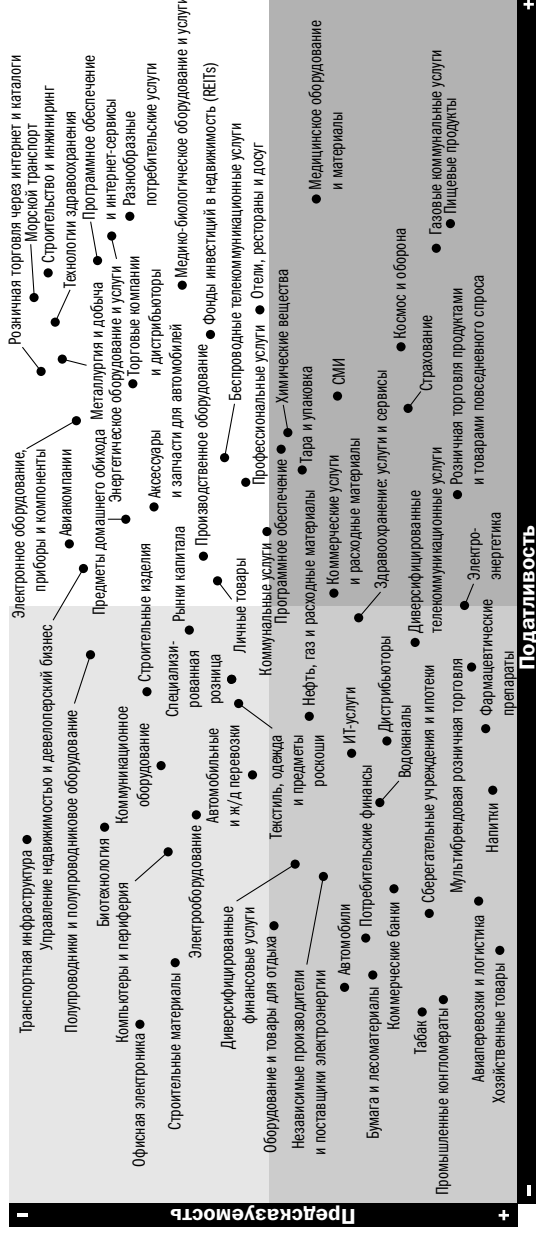
Наше исследование показывает, что подходы к разработке стратегии можно разделить на четыре группы в зависимости от того, насколько предсказуема среда в отрасли и насколько легко компании могут изменить эту среду.

Адаптивный

Если ваша отрасль непредсказуема и вы не можете ее изменить

Формирующий

Если ваша отрасль непредсказуема, но вы можете ее изменить



Классический

Если ваша отрасль предсказуема, но вы не можете ее изменить

Провидческий

Если ваша отрасль предсказуема и вы можете ее изменить

Источник: исследование BCG.

Адаптивный

Классический стиль подходит нефтяным компаниям, потому что их стратеги работают в среде, где самые выгодные позиции и доходные возможности, скорее всего, останутся завтра такими же, как сегодня. Но в некоторых отраслях дела обстоят совсем иначе, и, как отмечалось нами ранее, это отличие все возрастает там, где глобальная конкуренция, технологические инновации, петли социальной обратной связи и экономическая неопределенность объединяются, чтобы сделать среду непрерывно меняющейся и радикально непредсказуемой (см. статью «Адаптивность: новое конкурентное преимущество» (*Adaptability: The New Competitive Advantage*) Мартина Ривза и Майка Даймлера, *HBR*, июль–август 2011). В такой среде тщательно разработанная классическая стратегия может устареть в течение месяцев или даже недель.

В подобных условиях компании нуждаются в более адаптивном подходе, при котором они могут постоянно совершенствовать цели и тактику, плавно и быстро перемещать, приобретать или передавать ресурсы. В такой быстро меняющейся чувствительной среде, когда прогнозы часто бывают неверными, а долгосрочные планы, по сути, бесполезны, цель не может состоять в достижении большей эффективности; скорее она должна заключаться в повышении гибкости. Соответственно, циклы планирования могут сократиться до года или даже стать непрерывными. Планы принимают форму не тщательно расписанных сценариев, а грубых гипотез, основанных на доступных данных. При их тестировании стратегия должна быть тесно связана с операционной деятельностью или даже внедрена в нее, чтобы наилучшим образом улавливать сигналы об изменениях и минимизировать информационные потери и отставание во времени.

Рынок модной одежды — хороший тому пример. Вкусы меняются стремительно; бренды становятся популярными (и наоборот) в одночасье. Никакие данные или планирование не гарантируют руководителям в этой сфере такую великолепную возможность, как заблаговременное знание того, что делать в будущем. Поэтому лучшая тактика для них — бесперебойно выпускать, как можно быстрее выводить на рынок и тестировать продукцию с учетом новых тенденций.

Испанский ритейлер Zara использует адаптивный стиль. Компания не полагается на формальный процесс планирования; скорее ее стратегический стиль внедрен в гибкую цепочку поставок. Она поддерживает крепкие связи со своими 1400 внешними поставщиками, которые тесно сотрудничают с ее дизайнерами и маркетологами. В результате Zara может разработать, изготовить и отправить одежду в свои магазины всего за две-три недели, а не за четыре–шесть месяцев, как это происходит в среднем по отрасли. Это позволяет компании экспериментировать с большим разнообразием товаров и делать ставки на маленькие партии одежды в потенциально популярном стиле. Если товар окажется хитом, Zara сможет быстро нарастить его производство. Если этого не происходит, не так уж и много теряется при уценке. (В среднем Zara уценивает только 15% своих запасов, в то время как показатель для конкурентов может достигать 50%.) Поэтому нет необходимости прогнозировать или делать своим ориентиром то, какая мода завладеет умами и кошельками покупателей через месяц. Вместо этого компания быстро реагирует на информацию, поступающую из ее розничных магазинов, постоянно экспериментирует с ассортиментом и плавно приспосабливается к событиям по мере их возникновения.

Стратегический стиль Zara требует таких отношений между ее стратегами, дизайнерами, производителями и дистрибьюторами, которые полностью отличаются от того, что нужно компаниям, подобным ExxonMobil. Тем не менее стратеги Exxon и дизайнеры Zara имеют одно сходство: и те и другие воспринимают свою конкурентную среду как данность и стремятся занять в ней лучшее место.

Формирующий

Некоторые среды — и это хорошо известно поставщикам программного обеспечения для интернета — нельзя воспринимать как данность. Например, в новых или молодых быстрорастущих отраслях — там, где барьеры для входа низки, уровень инноваций высок, прогнозировать спрос очень сложно, а относительные позиции конкурентов постоянно меняются, — компания часто может радикально изменить направление развития отрасли посредством какого-то инновационного хода. Зрелая отрасль, которая фрагментирована подобным же

образом и не испытывает доминирования со стороны нескольких компаний — старожилов на рынке, или та, что стагнирует и находится на грани спада, вероятно, будет так же податлива.

В такой среде компания, использующая классический или даже адаптивный стиль для определения наилучшей рыночной стратегии, рискует быстро оказаться поглощенной, не справиться с потоком перемен и потерять контроль над своей судьбой. Куда лучше задействовать стратегию, нацеленную на то, чтобы раньше других сформировать непредсказуемую среду с выгодой для себя — так, чтобы она приносила пользу независимо от происходящих событий.

Формирующий стиль, подобно адаптивному, использует короткие или непрерывные циклы планирования. Гибкость имеет первостепенное значение, сложные механизмы прогнозирования применяют в малой степени, стратегию чаще всего реализуют в рамках серии экспериментов. Но в отличие от адаптирующегося стиля формирующий сосредоточен на деятельности за пределами организаций: они часто выстраивают гигантские экосистемы пользователей, поставщиков и/или производителей сопутствующей продукции, выявляя новые привлекательные рынки, передовые стандарты, технологические платформы и методы ведения бизнеса. Для этого используется маркетинг, лоббирование и выгодные партнерства. На ранних этапах цифровой революции интернет-компании по разработке программного обеспечения часто следовали стратегиям формирования новых сообществ, стандартов и платформ, становившихся основой для новых рынков и предприятий.

По сути, именно так Facebook обогнала MySpace всего за несколько лет. Один из самых умных стратегических шагов Facebook заключался в том, что в 2007 году компания открыла доступ к своей платформе внешним разработчикам, что обогатило сайт всевозможными видами приложений. Компания не могла предсказать, насколько успешным станет каждое из них. Но это было и не нужно. К 2008 году у нее было 33 000 приложений, а к 2010-му — больше 550 000. Поскольку отрасль развивалась, а свыше двух третей успешных приложений оказались играми, то неудивительно, что самые популярные из них, созданные Zynga, Playdom и Playfish, запускались на платформе Facebook. Более того, даже если со временем ситуация в социальных

сетях резко изменится, скорее всего, самые популярные приложения все еще будут на Facebook. Ведь, создав гибкую и популярную платформу, компания активно формировала бизнес-среду в своих собственных интересах вместо того, чтобы просто застолбить позиции на существующем рынке или реагировать, пусть даже и стремительно, на произошедшие перемены.

Провидческий

Иногда компания может не только формировать будущее, но и прогнозировать его. Такие времена требуют смелых стратегий — таких, которым следуют предприниматели в целях создания совершенно новых рынков (вспомните Эдисона и электричество, Мартину Ротблатт и спутниковое радио) или корпоративные лидеры, отважившиеся оживить компанию с помощью абсолютно нового видения (например, Ратан Тата с его общедоступным автомобилем Nano). Это высокие ставки и рискованная стратегия типа «сначала сделаем, а потребители появятся».

Подобно формирующему стратегу, провидец рассматривает окружающую среду не как данность, а как нечто, что может быть сформировано с выгодой. Но провидческий стиль имеет больше общего с классическим, чем с адаптивным подходом. Поскольку цель ясна, стратеги могут предпринять шаги для ее достижения, не тратя сил на множество альтернативных вариантов. Важнее уделить время и внимание распределению ресурсов, тщательному планированию и точной реализации планов, чтобы концепция не стала жертвой плохого исполнения. Стратеги-провидцы должны иметь смелость, чтобы идти этим путем, и волю, чтобы выделять необходимые ресурсы.

Например, еще в 1994 году UPS осознала, что рост онлайн-торговли станет настоящим преимуществом для компаний, занимающихся доставкой, потому что интернет-ритейлерам нужно как-то доставлять свои товары до дверей покупателя. Такой сценарий, возможно, был столь же очевиден для менее крупной FedEx, но у UPS нашлись средства и воля к осуществлению необходимых инвестиций. В том же году компания создала комитет, в состав которого вошли представители отделов информационных технологий, продаж, маркетинга и финансов и который был призван наметить путь к тому, что

впоследствии назвали «инструменты глобальной электронной коммерции». Комитет поставил перед UPS амбициозные задачи. Чтобы реализовать эту провидческую стратегию, необходимо было выделять около \$1 млрд в год на интеграцию основных операций по отслеживанию посылок с операциями веб-провайдеров, а также совершить несколько поглощений, чтобы расширить возможности на рынке глобальных доставок. К 2000 году многомиллиардная ставка UPS окупилась: компания получила колоссальные 60% рынка электронной коммерции.

Как избежать ловушек

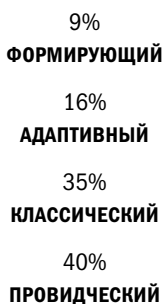
По данным нашего опроса, три из четырех руководителей понимали, что в различных обстоятельствах им нужно прибегать к разным стратегическим стилям. Тем не менее, судя по методам, которые практиковали эти менеджеры, большая их часть применяла только два стиля — классический и провидческий, подходящие для предсказуемой среды (см. врезку «Какой стратегический стиль используют чаще всего?»). Это означает, что только каждый четвертый был готов на практике адаптироваться к непредвиденным обстоятельствам или воспользоваться возможностью и повлиять на развитие отрасли благоприятным для своей компании образом. С учетом непредсказуемости их бизнес-сред, выявленной нашим анализом, это число слишком мало. Для устранения несоответствий между стратегическим стилем и бизнес-средой важно понимать, насколько различны стили и в какой среде эффективен каждый из них. Но при работе с нашей системой стилей необходимо избегать трех ловушек, в которые может угодить специалист по стратегии.

Излишняя самонадеянность

Вы не сможете выбрать правильный стратегический стиль, если будете неадекватно оценивать уровень предсказуемости и податливости своей среды. Когда мы сравнили восприятие руководителей с объективными показателями, то обнаружили сильную тенденцию переоценивать оба фактора. Почти половина руководителей считает, что они могут контролировать неопределенность в бизнес-среде своими

Какой стратегический стиль используют чаще всего?

Наше исследование показало, что компании даже в тех случаях, когда их среда явно непредсказуема, чаще всего используют два стиля, лучше всего подходящие для среды предсказуемой, — классической и провидческой.



силами. Более 80% сказали, что достижение целей зависит от их собственных действий больше, чем от того, что им неподконтрольно.

Неосознанные привычки

Немало руководителей признали важность создания адаптивных подходов, необходимых для работы с непредсказуемыми средами, но менее одного из пяти чувствовали себя достаточно компетентными в этом вопросе. Отчасти потому, что многие обучались только классическому стилю в бизнес-школе или на своем опыте. Соответственно, мы не были удивлены, обнаружив, что почти 80% признались, что на практике они начинают свое стратегическое планирование с формулировки цели и последующего анализа того, как лучше всего ее достичь. Более того, около 70% заявили, что они ценят точность, а не скорость принятия решений, даже если хорошо понимают, что их среда развивается стремительно и непредсказуемо. В результате тратится много времени на несостоятельные прогнозы, в то время как более быстрый, итеративный и экспериментальный подход был бы куда эффективнее. Руководители также тесно связаны с квартальной и годовой финансовой отчетностью, что сильно

Цепляетесь ли вы за неправильный стратегический стиль?

ТОЧНАЯ ОЦЕНКА ПРЕДСКАЗУЕМОСТИ и податливости вашей отрасли — ключ к выбору правильного стиля. Однако наш опрос более 120 компаний в десяти отраслях показал, что они не справляются с этой задачей: оценки редко соответствуют объективным показателям. Компании постоянно *переоценивали* и предсказуемость, и податливость.

влияет на их циклы стратегического планирования. Почти 90% заявили, что они разрабатывают стратегические планы на ежегодной основе, независимо от фактических темпов изменений в их бизнес-среде и даже тогда, когда чувствуют, что это неверно.

Несоответствие культуре компании

Хотя многие руководители признают важность адаптации к новым условиям, сама культура компании может препятствовать таким изменениям. Классические стратегии, направленные на достижение эффектов масштаба и объема, часто способствуют созданию корпоративной культуры, в которой ценится эффективность и устраняются различия. Это подрывает крайне важную для адаптивной стратегии возможность экспериментировать и учиться. Неудача — естественный результат экспериментов, поэтому адаптивные и формирующие стратегии не приживаются в культурах, где ошибки неприемлемы.

Можно легко избежать этих ловушек, если уяснить различные требования четырех стратегических стилей. К примеру, если вы понимаете, что горизонты адаптивного планирования не всегда зависят от ритмов финансовых рынков, то сможете устранить укоренившиеся привычки планирования. А если знаете, что цель формирующего и провидческого стилей состоит в изменении игры, а не в оптимизации своего положения на рынке, то с самого начала избежите неправильного подхода.

Осмотрительность в отношении данных также полезна. Хотя компании из года в год вкладывают много сил в составление прогнозов, удивительно, как редко они проверяют, действительно ли прогнозы, сделанные ими в предыдущем году, оправдались. Мы советуем регулярно проверять точность своих прогнозов, а также объективно оценивать предсказуемость, отслеживая, как часто и в какой степени

меняются относительные позиции компаний в вашей отрасли по доходам, прибыли и другим показателям эффективности. Чтобы лучше понять, в какой степени игроки отрасли могут изменить свою среду, мы рекомендуем измерять возраст отрасли, ее плотность, темпы роста, уровень инноваций и скорость технологических изменений — то есть все то, что влияет на податливость.

Работая в разных режимах

Соответствие стратегического стиля компании уровням предсказуемости и податливости отрасли позволит согласовать общую стратегию с общими экономическими условиями, в которых работает компания. Но различные подразделения компании вполне могут работать на разных дочерних или географических рынках, которые более или менее предсказуемы и податливы по сравнению с отраслью в целом. Специалисты по стратегии в этих подразделениях и на рынках могут использовать один и тот же процесс, чтобы выбрать наиболее эффективный стиль для своих конкретных условий, задавая себе те же самые стартовые вопросы: «Насколько предсказуема среда, в которой работает наше подразделение?» и «Сколько сил понадобится, чтобы изменить эту среду?». Ответы могут варьироваться. Например, мы оцениваем, что в целом деловая среда в Китае почти вдвое более податлива и непредсказуема, чем в Соединенных Штатах, что часто делает формирующий стиль более приемлемым в Китае.

Аналогичным образом разные отделы вашей компании могут работать в разных условиях, требующих неодинаковых подходов к планированию на уровне подразделений. Легко представить, например, что в автомобильной промышленности классический стиль будет хорошо работать при оптимизации производства, но не подойдет отделу цифрового маркетинга, который, вероятно, обладает гораздо большими возможностями для формирования своей среды (в конце концов, это именно то, для чего и нужна реклама) и вряд ли выиграет от планирования своих кампаний на годы вперед.

Если подразделения или отделы вашей компании смогут извлечь больше пользы из стратегического стиля, отличного от того, который лучше всего подходит для отрасли в целом, вам, скорее всего,

Предельная стратегическая гибкость

HAIER, КИТАЙСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ДОМАШНЕГО ОБОРУДОВАНИЯ, проявил стратегическую гибкость настолько, насколько это возможно. Компания разработала систему, в которой небольшие подразделения могут эффективно использовать разные стили.

Как это удастся? В структуру организации Haier входят тысячи мини-компаний, каждая из которых дает свой отчет о прибылях и убытках. Любой сотрудник может стать такой компанией. При этом нет центров затрат — только центры прибыли. Каждая мини-компания самостоятельно и полностью оплачивает затраты на свою деятельность, и каждая из сторон ведет переговоры с остальными об оказании услуг; даже финансовый отдел продает свои услуги другим. Каждый сотрудник несет ответственность за получение прибыли. Заработная плата работника основана на простой формуле: базовый оклад × % от месячной цели + бонус по личным результатам. Другими словами, если мини-компания не достигает ни одного из своих месячных плановых показателей (0%), сотрудники в этом месяце зарплату не получают.

Работа на таком уровне гибкости может быть как эффективной, так и чрезвычайно сложной. Будучи на грани банкротства в 1985 году, сегодня Haier стала крупнейшей в мире компанией по производству бытовой техники, опередив LG, Samsung, GE и Whirlpool.

придется сочетать несколько стилей. Руководители, участвовавшие в нашем опросе, хорошо знают об этом: на самом деле 90% из них стремятся улучшить свою способность сочетать несколько стилей одновременно. Самый простой, но и наименее гибкий способ сделать это состоит в том, чтобы организовывать и внедрять функциональные, региональные или структурные подразделения, для которых требуются разные стратегические стили. Разрешив группам внутри подразделений выбирать свои собственные стили, вы обретете большую гибкость в разнообразных или быстро меняющихся средах, но, скорее всего, столкнетесь с большими трудностями (см. врезку «Предельная стратегическая гибкость»).

Наконец, изменение стратегического стиля вполне может потребоваться компании, переходящей на другую стадию своего жизненного цикла. Среда для стартапов, как правило, податлива и нуждается в провидческих или формирующих стилях. На этапах роста и зрелости, когда среда менее гибкая, адаптивные или классические стили часто являются наиболее эффективными. Для компаний, пребывающих в фазе упадка, среда снова становится более податливой,

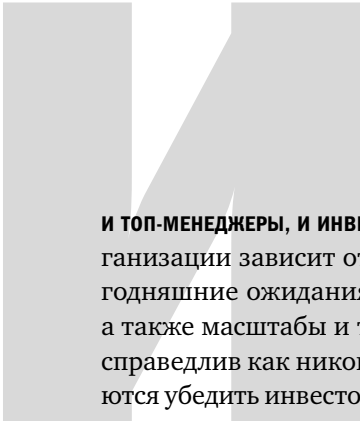
создавая возможности для разрушения и омоложения посредством формирующего или провидческого стиля.

Итак, вы правильно проанализировали среду не только для бизнеса в целом, но и для каждого из ваших отделов, подразделений и региональных рынков; вы определили, какие стратегические стили следует использовать, исправили собственные ошибки восприятия и обеспечили соответствие культуры вашей компании выбранному стилю. Теперь нужно следить за происходящим в отрасли и быть готовым адаптироваться по мере того, как будут меняться условия. Очевидно, что это непростая задача. Но мы верим: компании, которые постоянно приспосабливают свои стратегические стили к обстоятельствам, будут иметь огромное преимущество перед теми организациями, которые этого не делают.

Впервые опубликовано в выпуске за сентябрь 2012 года.

Управление инновационным портфелем

Банси Нагджи, Джефф Тафф



И ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, И ИНВЕСТОРЫ ПРЕКРАСНО ЗНАЮТ, что жизнестойкость организации зависит от ее способности к инновациям. Учитывая сегодняшние ожидания рынка, глобальное конкурентное давление, а также масштабы и темпы структурных изменений, этот принцип справедлив как никогда. И хотя главы компаний изо всех сил пытаются убедить инвесторов в том, что их подход в управлении приведет к новым успешным инновациям, на деле многие признают, что сами не уверены в этом и недовольны текущим положением дел в своей компании. Как правило, они знают о множестве инноваций, внедряемых на их предприятиях, но не видят всей картины целиком. Погоня за новизной выглядит бессистемной и эпизодической, и менеджеры полагают, что общая отдача от инвестиций слишком мала.

Руководители часто прибегают к скоропалительным мерам и сомнительными стратегиями, чем еще больше усугубляют положение. Для примера возьмем одну компанию по производству потребительских товаров. Стремясь к тому, чтобы ритейлеры и покупатели не забывали о ее брендах, компания часто улучшала и изменяла свои основные продукты. Большинство усовершенствований хорошо

принималось рынком и приносило неплохую прибыль. Однако со временем стало ясно, что такой способ распространения продуктов не увеличивал доходный пирог компании, а делил его на все более мелкие части. Желая существенно повысить доходность, руководство приняло новую стратегию, направленную на прорывную разработку продукта — иначе говоря, на трансформирующие, а не на постепенные инновации.

К сожалению, структура и процессы этой компании не были подготовлены к таким амбициозным задачам; хотя она и обладала необходимыми ресурсами для разработки, внедрения и маркетингового тестирования трансформирующих инноваций, она не смогла ни осознать, ни использовать с выгодой для себя разнообразные возможности, которые перед ней открылись. Самые инновационные идеи в конечном итоге были изуродованы до неузнаваемости или полностью раздавлены под тяжестью предприятия. Вскоре компания вернулась к тому, в чем разбиралась лучше всего. В очередной раз сработало правило «чем меньше риск — тем меньше выигрыш», и все повторилось.

Мы рассказываем эту историю, потому что она типична для компаний, которые еще не научились стратегически управлять инновациями. Часто это выглядит как потеря устойчивой доходности выше среднего, которая может быть достигнута только через хорошо сбалансированный инновационный портфель. Мы обнаружили, что компании с наибольшими достижениями в области инноваций смогли четко сформулировать свои цели и достичь правильного баланса основных, смежных и трансформирующих инноваций на всем предприятии. Такие компании успешно управляют инновационными проектами как частями единого целого. Не надеясь на то, что их будущее будет обеспечено за счет спонтанных и разрозненных усилий, конкурирующих друг с другом за время, деньги и внимание, они объявили «тотальную инновацию».

Проясните свои инновационные цели

Что значит управлять инновационным портфелем? Для начала рассмотрим, насколько широк сам термин «инновация». Инновация — новаторский замысел, который создает ценность, — может быть

Идея вкратце

Компании стремятся к инновациям на трех целевых уровнях: усовершенствование основной деятельности, поиск смежных возможностей и трансформация предприятия.

Анализ инновационных вложений и прибыли приводит к двум поразительным фактам. Компании, которые превосходят по показателям своих конкурентов, как правило, распределяют инвестиции в определенном соотношении: 70% вкладывается в наиболее надежные элементы основного производства, 20% — в менее очевидные смежные направления и 10% идут на трансформирующие проекты с высоким риском. Как это бывает, обратное соотношение применимо к отдаче от инноваций.

Хотя трансформирующие инициативы не являются основным видом деятель-

ности, они жизненно важны для поддержания здоровья компании и требуют уникальных управленческих подходов:

- талант инновационного стратега должен включать в себя широкий спектр навыков и умение работать с неоднозначными данными;
- команды должны быть освобождены от повседневных операций;
- источник финансирования должен находиться за пределами нормального бюджетного цикла;
- текущее управление должно быть сосредоточено на итеративной разработке нескольких многообещающих идей, а не на выкорчевывании лишних;
- показатели должны подтверждать нефинансовые достижения на ранних этапах.

незначительной, как новый оттенок лака для ногтей, или масштабной, как Всемирная паутина. Большинство компаний инвестируют в инновационные проекты, сталкиваясь с широким спектром рисков и находя для себя самые разные выгоды. Как и в случае с финансовыми инвестициями, ваша цель должна состоять в создании портфеля, который будет приносить наибольший общий доход, соответствующий вашему допустимому риску.

Один из разработанных нами инструментов — матрица инновационных целей (см. врезку «Матрица инновационных целей»). Тот, кто обучался в бизнес-школе, сможет разглядеть в ней усовершенствованную классическую модель математика Игоря Ансоффа, призванную помочь компаниям в выделении средств на деятельность в рамках реализации стратегий роста. Матрица Ансоффа показывает, что тактики должны меняться в зависимости от того, выпускает ли

компания новый продукт, выходит ли на новый рынок или же делает и то и другое. Наша версия заменяет предложенный Ансоффом бинарный выбор на основе продукта и рынка (старый или новый) диапазоном значений. Иначе говоря, новизна продуктов компании (по оси X) и новизна ее клиентских рынков (по оси Y) подразделяются на уровни. Мы добавили три дистанционных уровня, отложенные от точки реального положения компании.

В нижнем левом углу матрицы находятся основные инновационные инициативы — усилия, направленные на постепенное усовершенствование существующих продуктов и такое же постепенное проникновение на новые рынки. Это может выглядеть как новая упаковка (скажем, 100-калорийные пакетики печенья Oreo от Nabisco для перекуса на ходу), новая форма выпуска (один из гербицидов Dow AgroSciences, которые она выпустила в виде жидкой суспензии вместо сухого порошка) или дополнительное удобство обслуживания (замена поддонов термоусадочной пленкой для снижения стоимости доставки). Для таких инноваций привлекаются активы, которые уже есть в наличии у компании.

В противоположном углу матрицы находятся трансформирующие стратегии создания абсолютно новых продуктов — если не целого бизнеса — для новых рынков и потребностей клиентов. Это новшества, которые в случае успеха попадают в заголовки: вспомните iTunes, Tata Nano и появление напитков Starbucks в обычных магазинах. Подобные инновации, также называемые подрывными или меняющими игру, обычно требуют от компании привлечения неосвоенных активов, к примеру, создания условий для более глубокого понимания клиентов, для знакомства потребителей с продуктами, у которых нет аналогов, и для развития «молодых» рынков.

В центре находятся смежные инновации, которые могут иметь общие характеристики как с основными, так и с трансформирующими инновациями. Смежные инновации используют то, что компания уже делает хорошо, в новом пространстве. Швабра Swiffer от Procter & Gamble — наглядный тому пример. Этот продукт возник из хорошо осознаваемых компанией потребностей клиентов и их убежденности в том, что наиболее подходящий инструмент для мытья полов — швабра с длинной ручкой. Но P&G использовала

Матрица инновационных целей

Компания, которые преуспели в управлении всей инновационной деятельностью, инвестируют одновременно в три целевых уровня, тщательно управляя балансом между ними.



инновационную технологию, чтобы предложить решение для новой аудитории и сгенерировать новые потоки доходов. Смежные инновации позволяют компании использовать существующие возможности, но в новых целях. Они требуют свежего, уникального понимания потребностей клиентов, тенденций спроса, структуры рынка, конкурентной динамики, технологических трендов и других рыночных переменных.

Матрица инновационных целей не предлагает универсальных рецептов. Ее сила заключается в упрощении двух задач. Во-первых, она дает менеджерам основу для обзора всех инициатив, которые принимает бизнес: в каком количестве, в какой сфере и сколько инвестируется в каждый тип инноваций? Во-вторых, она предлагает менеджерам способ обсуждения верных *всеобъемлющих* целей инновационного портфеля компании. Для одной компании, например производителя потребительских товаров, преуспевание в качестве великого новатора может означать инвестирование в инициативы, направленные вниз и влево, скажем, в небольшие расширения существующих товарных линий. Другая, высокотехнологичная, компания может двигаться в верхний правый угол, с большим риском ввиду более смелых инноваций и с потенциально большей отдачей. Хотя это может показаться очевидным, но лишь немногие организации думают о наиболее подходящем для достижения цели уровне инноваций, и еще меньшему числу компаний удастся достичь его.

Достижение и удержание идеального баланса

Менеджерам, обдумывающим баланс инновационного портфеля, стоит учесть результаты наших недавних исследований. Изучив компании промышленного, технологического и потребительского секторов, мы рассмотрели вопрос о том, коррелируют ли, с одной стороны, какое-либо конкретное распределение ресурсов между основными, смежными и трансформирующими инновациями и, с другой стороны, более высокая эффективность и как это отражено в цене акций. Действительно, анализ данных выявил закономерность: компании, которые направляют около 70% своей инновационной активности на основные инициативы, 20% — на смежные и 10% — на трансформирующие, как правило, превосходят своих конкурентов: их показатель «цена/прибыль» обычно выше на 10–20% (см. врезку «Существует ли золотое сечение?»). Google хорошо это знает: его соучредитель Ларри Пейдж сообщил журналу *Fortune*, что компания стремится к соотношению 70–20–10 и расходует 10% ресурсов, предназначенных для преобразований, исключительно на новые продукты компании. Наши беседы с аналитиками показали, что это

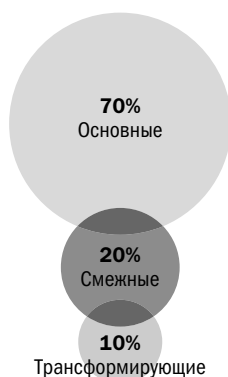
распределение является привлекательным для рынков капитала из-за того, что оно подразумевает баланс между краткосрочным предсказуемым ростом и долгосрочными вложениями.

Второе исследование дает еще больше пищи для размышлений. В нем мы фокусируемся на прямой отдаче от инноваций. Какие выгоды получают компании в результате своих инновационных усилий, какие пропорции создаются основными, смежными и трансформирующими инициативами? Всякий раз мы видим, что коэффициент доходности приблизительно равен обратному идеальному распределению, описанному выше: основные усилия в области инноваций обычно приносят 10% долгосрочной совокупной отдачи от инвестиций, смежные инициативы дают 20%, а усилия по трансформации — 70% (см. врезку «Отдача от инноваций»).

Эти выводы подчеркивают важность целенаправленного и тщательного управления всеми инновациями. Большинство компаний в значительной степени ориентированы на основные инновации — и должны следовать этому, учитывая риск, связанный со смежными

Существует ли золотое сечение?

Анализ показывает, что данное распределение ресурсов связано со значительно более высокими ценами акций. Для большинства компаний это соотношение является хорошей отправной точкой для обсуждения.



и трансформирующими проектами. Но если эта естественная тенденция приведет к пренебрежению более амбициозными формами инноваций, результатом станет устойчивый спад в бизнесе и снижение его значимости для клиентов. Трансформирующие инициативы являются двигателями сенсационных коммерческих успехов.

Давайте поясним: мы не предполагаем, что соотношение инвестиций в инновации 70–20–10 является волшебной формулой для всех компаний; это просто среднее распределение, основанное на межотраслевом и межгеографическом анализе. Правильный баланс будет варьироваться от компании к компании в зависимости от ряда факторов (см. врезку «Разные цели — разное распределение»).

Один из важных факторов — тип отрасли. Изученные нами промышленные производители имеют обширный портфель основных инноваций, дополненный несколькими прорывными, и наиболее близки к соотношению 70–20–10. Технологические компании тратят меньше времени и денег на улучшение основных продуктов, потому

Отдача от инноваций

Среди высокоэффективных компаний, которые инвестируют во все три уровня инноваций, мы находим следующее распределение общей прибыли. Как это часто бывает, соотношение является обратным соотношению распределения ресурсов, который мы выявили в этих компаниях.

