

ОТЗЫВ НА КНИГУ
«ВВЕРХ: СЕМЬ СТРАТЕГИЙ,
КАК ПРЕВРАТИТЬ НЕУДАЧИ
В БОЛЬШИЕ ПОБЕДЫ»

Я работаю в сфере бизнеса давно, и за все это время постоянно подмечал и подмечаю одну важную черту, объединяющую всех успешных предпринимателей и благополучные компании, — искусное управление рисками. Управление как финансовыми, так и долгосрочными стратегическими рисками. Публикация книги «Вверх: семь стратегий, как превратить неудачи в большие победы» произошла более чем своевременно. Книга поможет иначе посмотреть на проблему стратегических рисков, распознавать и использовать потенциал роста, скрывающийся в серьезных угрозах для вашего бизнеса, с которыми придется столкнуться в ближайшие несколько лет.

Доктор Клеменс Борсиг,
член правления АО «Дойче Банк» (Deutsche Bank AG),
ранее финансовый директор/директор
по управлению рисками этого банка

ТАКЖЕ ЧИТАЙТЕ КНИГИ АВТОРА:

«Миграция ценности»

«Зона прибыли»

«Искусство рентабельности»

«Насколько цифровой ваш бизнес»

«Искусство получения прибыли»

«Как расти, когда рынки не растут»



АДРИАН СЛИВОТСКИ, КАРЛ ВЕБЕР

ВВЕРХ:
СЕМЬ СТРАТЕГИЙ,
КАК ПРЕВРАТИТЬ НЕУДАЧИ
В БОЛЬШИЕ ПОБЕДЫ



Москва
2016

УДК 65.01
ББК 65.290-2
С47

Slywotzky, Adrian J.; Weber, Karl

THE UPSIDE: THE 7 STRATEGIES FOR TURNING BIG
THREATS INTO GROWTH BREAKTHROUGHS

Copyright © 2007 by Oliver Wyman

This translation published by arrangement with Crown Business,
an imprint of the Crown Publishing Group,
a division of Random House LLC and with Synopsis Literary Agency.

Сливотски, Адриан.

С47 Вверх: семь стратегий, как превратить неудачи в большие победы / Адриан Сливотски, Карл Вебер ; [пер. с англ. А. Ильинской]. — Москва : Эксмо, 2016. — 288 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-77722-8

Эта книга о том, что риск может нести и положительный заряд. Вы научитесь распознавать наиболее сложные, опасные моменты и использовать их потенциал на благо и развитие вашего бизнеса.

Адриан Сливотски и Карл Вебер — международные эксперты в сфере консалтинга — расскажут, как подготовиться и вынести пользу из семи основных групп стратегических рисков:

1. Провал масштабного проекта.
2. Потеря клиентов.
3. Бизнес на перекутье.
4. На горизонте непобедимый конкурент.
5. Бренд теряет силу.
6. Отрасль становится неприбыльной.
7. Бизнес перестал расти.

Вы узнаете, как играть на опережение, быть на два шага впереди конкурентов и находить выход из самой затруднительной ситуации.

**УДК 65.01
ББК 65.290-2**

ISBN 978-5-699-77722-8

© Ильинская А., перевод на русский язык, 2015
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2016

*Посвящается моим родителям,
Владимире и Стефану Сливотски,
которые научили меня мыслить именно так.*

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	
<i>От риска к возможностям</i>	9
ГЛАВА 1. УВЕЛИЧИВАЕМ ШАНСЫ	
<i>Почему 90% очень часто равны 0: как повысить шансы ведущего проекта на успех</i>	28
ГЛАВА 2. ПОЧЕМУ КЛИЕНТЫ ШОКИРУЮТ НАС	
<i>Как добиться снижения клиентского риска через знание, а не догадки</i>	64
ГЛАВА 3. НА ПЕРЕПУТЬЕ	
<i>Переходный риск и секрет двойной ставки</i>	106
ГЛАВА 4. НЕПОБЕДИМЫЙ	
<i>Как выдержать уникального конкурента</i>	131
ГЛАВА 5. МОГУЩЕСТВО — ГОРДЫНЯ — УЯЗВИМОСТЬ	
<i>Переосмысление структуры вашего бизнеса для защиты бренда</i>	152
ГЛАВА 6. КОГДА НИКТО НЕ ДЕЛАЕТ ДЕНЬГИ	
<i>Сотрудничество с соперниками ради спасения отрасли</i>	177
ГЛАВА 7. КОГДА ВАШ БИЗНЕС ПЕРЕСТАЕТ РАСТИ	
<i>Новые способы формирования спроса</i>	202
ГЛАВА 8. ОСТРОВ СОКРОВИЩ	
<i>Превращение риска в выгоду</i>	226
ПРЕОБРАЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РИСКА	
<i>Тренинг «Вверх: семь стратегий, как превратить неудачи в большие победы» за 4,5 часа</i>	254
ПРИМЕЧАНИЕ. ИСТОЧНИКИ И ССЫЛКИ	260
БЛАГОДАРНОСТИ	278
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	280

ПРЕДИСЛОВИЕ

От риска к возможностям

На одном уважаемом сайте, посвященном истории юга Пенсильвании, опубликован яркий пример того, как, рискнув, можно получить преимущество. Исторический эпизод связан с холмом Литтл-Раунд-Топ, где решалась судьба Соединенных Штатов Америки.

В конце июня 1863 г., впервые за всю историю Гражданской войны, войска Конфедерации смогли прорваться далеко на север и готовы были перейти в решающее наступление при небольшом городке Геттисберг, Пенсильвания. Если бы генералу Роберту И. Ли удалось нанести сокрушительный удар по армии Союза, дух последней, и без того надломленный, мог быть окончательно сокрушен. Джефферсон Дэвис, президент Конфедерации, даже подготовил проект мирных переговоров с Авраамом Линкольном на случай победы армии Ли.

На второй день сражения при Геттисберге — 2 июля 1863 г. — во второй половине дня генерал-лейтенант Конфедерации Джеймс Лонгстрит начал атаку на левый фланг армии Союза. Он двинул свои войска на восток на слабо защищенный холм Литтл-Раунд-Топ. Если бы южанам удалось захватить его, они смогли бы напасть на армию Союза сверху и с тыла, отрезав линии снабжения. Генерал Ли выиграл бы не только сражение, но и, возможно, всю войну.

Полковник Джошуа Лоуренс Чемберлен, командовавший 20-м мейнским пехотным полком, должен был держать левый фланг Потомакской армии Союза любой ценой.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Чемберлен мало подходил для столь ответственного задания: 33-летний преподаватель риторики, языков и религии Боудинколледжа штата Мэн имел представление о военной тактике исключительно из произведений греческих и римских классиков. Будучи убежденным ненавистником рабства и приверженцем Союза, Чемберлен ушел в 20-й мейнский полк, оставив жену и двух маленьких детей. В армии он дослужился до полковника благодаря нехватке подготовленных кадров и врожденным лидерским качествам. Теперь он и его 385 солдат ждали наступления южан на склоне Литтл-Раунд-Топ, которое началось около 16.00.

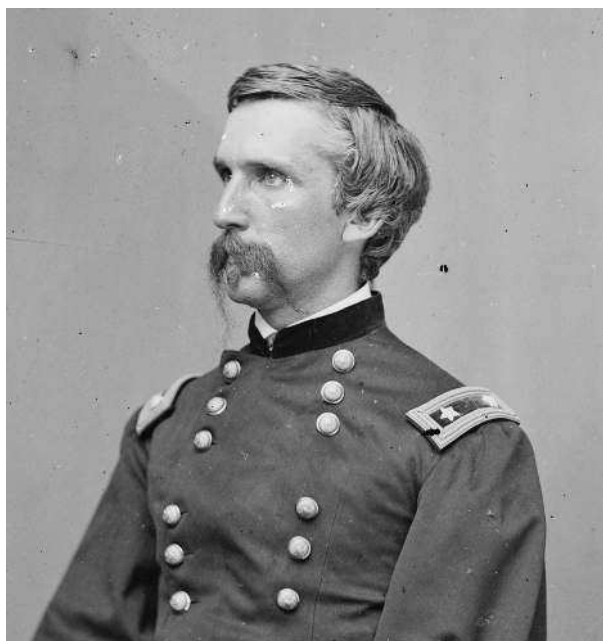
Несмотря на тяжелые потери, 20-й мейнский полк выстоял все пять атак. Истощенные войска северян отступали под огнем большей по численности армии южан, но после каждой атаки все же возвращались на прежние позиции. «Как держались люди, известно одному только Богу», — говорил позднее Чемберлен.

Когда южане начали готовиться к завершающему наступлению, Чемберлен огляделся: более трети его солдат погибло, у остальных не хватало боеприпасов — все 60 патронов, причитающиеся на каждого солдата, были истрачены, — еще одного натиска им не выдержать. Это был момент истины как для 20-го мейнского полка, так и для всей Потомакской армии, а возможно, и для всего Севера. Понимая, что оборонительная тактика принесет неизбежное поражение, Чемберлен принял смелое решение: он приказал примкнуть штыки и приготовиться к атаке. Как только группа отброшенных назад солдат подтянулась к основной части полка, все 200 выживших изможденных солдат ринулись на противника. В то же мгновение 2-й стрелковый отряд северян, будучи в укрытии на расстоянии порядка 200 м к востоку от полка Чемберлена, как по команде, поднялся и дал залп по армии южан.

Неожиданное нападение сразу с двух флангов застало конфедератов врасплох. Пораженные видом надвигающегося на них воинства, подобного морской стихии, они «бежали, как стадо диких зверей».

Солдаты Чемберлена взяли в плен в два раза больше людей, чем насчитывал их собственный полк. Попытка Конфедер-

ПРЕДИСЛОВИЕ



*Он увидел выход, казалось бы, в самой безнадежной ситуации.
Полковник Джошуа Лоуренс Чемберлен, чье смелое решение спасло
армию Союза в битве при Геттисберге*

рации прорвать фланг армии Союза потерпела фиаско так же, как и расчет генерала Ли на победу в решающем сражении с Севером. 4 июля во второй половине дня после очередного боя армия Ли отступила на юг. Удача отвернулась от Конфедерации.

Двадцать месяцев спустя, в Аппоматокс Корт Хауз, Вирджиния, Ли и его армия вынуждены были сдаться армии Союза во главе с Улиссом С. Грантом. Там же генерал удостоил Чемберлена и 20-й мейнский полк отдельной награды за их подвиг при Геттисберге. Когда побежденные южане сдавали знамена и оружие, Чемберлен по собственной инициативе отдал приказ стоять по стойке смирно и поднять оружие в знак уважения — благородный жест восхитил всех присутствовавших.

Тридцать лет спустя Джошуа Чемберлен — уже президент Боудин-колледжа и четырехкратный губернатор штата Мэн — был награжден Почетной медалью Конгресса США.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РИСК: УБИЙЦА БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Урок Литл-Раунд-Топ поучителен: момент максимального риска для вас также может стать и моментом максимальных возможностей.

Цель этой книги — рассказать, что риск может нести и положительный заряд. Книга научит вас распознавать наиболее рискованные моменты и использовать их потенциал на благо вашего бизнеса.

В бизнесе рискованные ситуации возникают все чаще и чаще. Статистические данные последних лет подтверждают это, про-

*Момент
максимального
риска может
стать для вас
и моментом
максимальных
возможностей.*

возглашая XXI в. — веком постоянных угроз бизнесу. Компания Standard & Poors (S&P) ежегодно исследует более 400 открытых акционерных обществ. По ее данным, которые отображены на рис. 1, показано, что в середине 1980-х гг. более 30% акций имели рейтинг А (высокое качество, низкий уровень риска). К середине 2000-х гг. эта цифра понизилась до 14%. За тот же период акции с рейтингом С (низкое ка-

чество, высокий риск) возросло с 12% от общей суммы до 30% — огромный перекося менее чем за два десятилетия. Уровень риска становится все выше по всем направлениям, затрагивая практически все отраслевые группы, охваченные S&P. Статистика настолько красноречива, что сам собой назревает вопрос: а что происходит в моей компании и почему?

Электроэнергетические компании, которые относятся к отрасли с исторически низким уровнем риска, могут служить наглядным примером. В 1990-х гг. государство внезапно прекратило регулировать деятельность электроэнергетической промышленности. Согласно исследованию Джереми С. Стейна из Гарварда и команды из Национальной ассоциации экономических исследований за счет этого прибыль до вычета налогов, процентов, износа и амортизации (ПДПНИА/ЕБИТДА) для

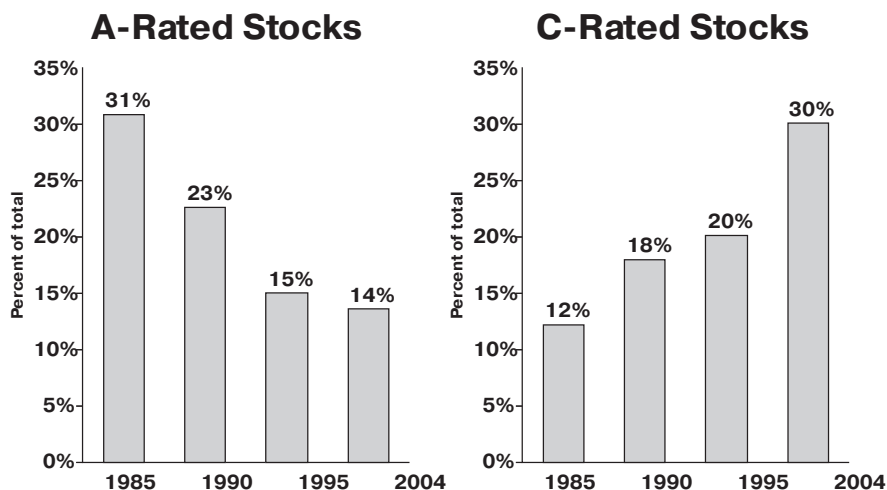


Рис. 1. Данные компании Standard & Poors (S&P)
 Источник: S&P. Рейтинг качества White Paper, октябрь 2005 г.

средней электроэнергетической компании, по самым скромным подсчетам, *удвоилась* в течение десяти лет. Но и бóльшая часть рисков среди энергокомпаний увеличилась опять же за счет выхода государства из бизнеса. В других отраслях промышленности причины иные, но уровень риска среди них также стабильно высок.

Распространение стратегического риска привело к огромному числу обвалов рыночных стоимостей. С 1993 по 1998 г. 10% компаний из рейтинга «1000 самых крупных компаний США» делового журнала Fortune потеряли 25% своей рыночной стоимости в течение месяца. В период с 1998 по 2003 г. 10% компаний лишились 55% в течение того же периода. А в последние 12 лет рыночная стоимость 170 компаний из списка Fortune 500 уменьшилась на 50% и более в течение всего одного года. Более того, современным компаниям, потерявшим львиную долю своей рыночной стоимости, нужно *больше* времени на восстановление, чем десять лет назад.

Вывод: стратегический риск стал если не самой главной, то одной из основных причин обесценивания компаний. И это касается всех предприятий: компании, которые когда-то считались стратегически неуязвимыми, пошатнулись под натиском

ПРЕДИСЛОВИЕ

взявшихся «из ниоткуда» проблем. Возможно, вы ощущаете, что и для вашей компании скоро может настать свой «геттисбергский момент». Вот почему все большее число руководителей считают управление стратегическими рисками главной наукой начала XXI в., которую нужно осваивать и применять каждый день менеджерам на всех уровнях организации — от заводских цехов и отделов до кабинетов генеральных директоров. Один известный руководитель охарактеризовал эту проблему так: «Стратегия и есть управление рисками».

К сожалению, прежнее восприятие управления рисками не поможет справиться с сегодняшними угрозами.

Традиционное управление рисками фокусируется на трех широко известных категориях: *риски непреодолимой силы* (пожар, наводнение, землетрясение), *финансовые риски* (просроченная ссуда, валютные и процентные колебания) и *операционные* (технические неполадки, перебои электропитания, кражи со стороны сотрудников). Риск-менеджеры большинства компаний специализируются только на них. Целью их работы становится уменьшение рисков, разработка эффективных стратегий хеджирования в сотрудничестве со страховыми компаниями, финансовыми специалистами, службами безопасности и т.д. для сокращения потенциальных потерь.

Безусловно, это важно, но еще важнее осознавать угрозу *стратегических рисков*, поскольку они влияют на один или несколько ключевых элементов структуры вашей бизнес-модели. В одних случаях они становятся препятствием между вами и вашими клиентами. В других — подрывают уникальность вашего предложения — основу доходов. Иногда они лишают вас жизненно необходимых денег. Порой ослабляют стратегический контроль, позволявший вам сдерживать конкуренцию. В самом худшем случае они могут полностью уничтожить ваш бизнес.

Далеко не все предприятия испытывали на себе влияние всего комплекса стратегических рисков. Но каждое сталкивается хотя бы с одним. На самом деле стратегический риск включает все виды, угрожающие большинству компаний.

Существуют семь основных групп стратегических рисков, к которым можно подготовиться. Несомненно, ваша компания преодолевала риски, не входящие в эту классификацию, на-

пример административные или геополитические. Тем не менее эти семь охватывают весь спектр рисков, так или иначе противостоящих большинству современных компаний.

1. Провал масштабного проекта. Вспомните свой последний крупный проект (опытно-конструкторскую работу, запуск нового продукта, расширение рынка, крупную покупку, IT-проект). Каковы были шансы на успех в самом начале? На какой уровень успешности могли претендовать ваши проекты за последние 5–10 лет? Если вы будете предельно честны с собой, то признаетесь, что реальные шансы на успех были чуть ниже 20%, т.е. риск провала составлял 80%. Как это исправить? Какие конкретные шаги сделали другие компании, чтобы в корне изменить ситуацию в свою пользу? Какие из них нужны вам, чтобы резко повысить шансы на успех следующего проекта или даже всего портфолио?

2. Потеря клиентов. Шокировали ли вас клиенты резкими непредвиденными изменениями в своих предпочтениях, приоритетах и вкусах? Когда такое происходит, доходная база, на которой строится ваша компания, может просто рухнуть. Однако некоторые организации нашли подход к этой проблеме. Как им удалось проникнуть в разум клиентов и предотвратить катастрофу? Какие преимущества им удалось создать? Возможно ли успешное применение их подходов в вашем бизнесе?

3. Бизнес на перепутье. Предприятия терпят преобразования под влиянием технологических и структурных изменений. Очень часто большинству солидных компаний (около 80%) не удается провести реорганизацию и при этом остаться на плаву. Тем не менее некоторые смогли не только победить трансформационные риски, но и обратить их в небывалые возможности для роста. А кто-то сделал это не один раз и с большим успехом. Какой урок мы можем извлечь из опыта выживших?

4. На горизонте непобедимый конкурент. Возможно, вам еще не приходилось иметь дело с конкурентом типа Wal-Mart или Microsoft, доминирующим на одном с вами рынке. Если такое