

Сидни **Финкельштейн**
Чарльз **Харви**
Томас **Лотон**

СТРАТЕГИЯ ПРОРЫВА

Растите быстрее рынка

BREAKOUT STRATEGY

**MEETING THE CHALLENGE
OF DOUBLE-DIGIT GROWTH**

**SYDNEY FINKELSTEIN,
CHARLES HARVEY, AND THOMAS LAWTON**

McGraw-Hill

New York / Chicago / San Francisco / Lisbon / London / Madrid / Mexico City
Milan / New Delhi / San Juan / Seoul / Singapore / Sydney / Toronto

Сидни **Финкельштейн**
Чарльз **Харви**
Томас **Лотон**

СТРАТЕГИЯ ПРОРЫВА

Растите быстрее рынка



Companion Group

Киев 2007

УДК 005.21
ББК 65.29-2
Ф59

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

Ф59 Финкельштейн Сидни, Харви Чарльз, Лотон Томас
Стратегия прорыва. — Пер. с англ. Репецкой О. В. — К.: Companion Group, 2007. — 336 стр.

ISBN 978-0-07-145231-1 (англ.)
ISBN 978-966-96692-6-1

Основанная на пятилетних исследованиях и испытанная на практике «Стратегия прорыва» дает стратегическое видение, способное привести вашу компанию к невероятному росту и значительному расширению доли рынка. Именно тщательно продуманная, но при этом простая по своей сути и, главное, реализованная стратегия является основным подспорьем руководителя и предпринимателя в развитии его бизнеса. Авторы предлагают пять ключевых инструментов, которые заставят вашу стратегию работать.

Книга демонстрирует, как различные компании достигли прорывных результатов, в том числе на примерах jetBlue, Google, Harley-Davidson, Starbucks, Samsung, IKEA, Toyota. Здесь также раскрываются причины, по которым некогда сильные компании потерпели поражение на поле конкурентной борьбы.

УДК 005.21
ББК 65.29-2

ISBN 978-0-07-145231-1 (англ.)
ISBN 978-966-96692-6-1

© 2006 All rights reserved including the rights in whole or in part in any form. This translation is published by arrangement McGraw-Hill Inc.
© 2007 Издательская дирекция Companion Group, подразделения ЗАО ИД «Максимум», обложка, дизайн, перевод.

Содержание

| | |
|--|------------|
| Предисловие | 7 |
| Благодарности | 11 |
| Глава 1. Стратегия прорыва | 15 |
| Глава 2. Вступая на путь быстрого развития. | 41 |
| Глава 3. Остаться лидером | 75 |
| Глава 4. Динамика совершения прорыва | 113 |
| Глава 5. Реализация визии | 149 |
| Глава 6. Как сделать свою компанию привлекательной. | 181 |
| Глава 7. Выполнение обещаний | 221 |
| Глава 8. Выполняя прорыв | 257 |
| Глава 9. Прорывное лидерство | 293 |
| Компании, которые исследовались | 327 |
| Индексы | 329 |
| Об авторах. | 334 |

Предисловие

Стратегия как способ получения преимущества в конкурентной борьбе, пожалуй, одно из самых простых и прозрачных понятий в бизнесе. Несмотря на это переход от понимания сути и роли стратегии к ее разработке и внедрению на практике является до сих пор одной из наиболее сложных задач, которые стоят перед руководителями компаний. Многочисленные исследования, осуществляемые университетами и бизнес-школами, и появляющиеся с завидной регулярностью новомодные концепции зачастую не проясняют, а только запутывают ситуацию, ведь они описывают общие подходы к стратегическому управлению, но очень редко предлагают конкретные методы его реализации.

В качестве подтверждения этих тезисов, отражающих, безусловно, мое собственное мнение, только одна цифра — 358437. Именно такое количество книг обнаружено в каталоге Amazon.com простым поиском по ключевому слову *strategy* на момент написания этого предисловия. Даже исключая ссылки на книги по стратегии ведения боевых действий и повторные издания, счет идет, вероятно, на десятки тысяч. Это факт, который не может не привести в растерянность любого руководителя.

Что же должно заставить потенциального читателя выбрать из этого невероятно объемного перечня именно «*Стратегию прорыва*»? Новизна? Да. Репутация авторов? Безусловно, да. Но главное, о чем нужно сказать сразу и честно: «*Стратегия прорыва*» — это не книга. Точнее, не совсем книга. «Стратегия прорыва» — это инструмент, воспользовавшись которым, лидеры бизнеса получают возможность вывести свои компании на доминирующие рыночные позиции. Инструмент, точно заточенный для выполнения своей задачи и вместе с тем достаточно универсальный, чтобы быть применимым к каждой конкретной ситуации.

Приемы работы с этим инструментом предельно просты. Сначала «Стратегию прорыва» следует прочесть как обычную книгу. Вслед за этим открыть на странице, описывающей стартовую позицию вашей компании, и пройти весь цикл процессов на практике — от разработки стратегического видения до конкретных программ и проектов по его реализации, используя при этом книгу как практическое пособие.

Само понятие «стратегия прорыва», вынесенное авторами в название книги, определено ими как «action-oriented framework for delivering accelerated growth». Я намеренно использую здесь оригинальный вариант данного определения, поскольку он демонстрирует его предельную продуманность и выверенность.

Во-первых, речь идет о практически ориентированной, или *ориентированной на активную деятельность* (action-oriented), *системе взглядов* (framework). Этим авторы подчеркивают, что стратегия прорыва — не еще одна академическая концепция, она основана на практике бизнеса и применима к практике бизнеса.

Во-вторых, эта система взглядов направлена на достижение быстрого, в прямом переводе — *ускоренного* (accelerated), *роста* (growth). Таким образом обозначается различие между процессом постоянного совершенствования, свойственного стабильным фазам развития компании, и *прорывом* — фазой, которая характеризуется драматическими изменениями, приводящими в случае успеха к выходу бизнеса на принципиально новый уровень.

Исходя из этого определения «Стратегия прорыва» адресована в первую очередь владельцам и топ-менеджменту компаний, которых не устраивает их текущий статус новичка или середняка и которые хотят претендовать на роль безусловного лидера в своей сфере деятельности. Вместе с тем, с моей точки зрения, книга будет интересна и более широкому кругу читателей как минимум по двум причинам.

Первая. Базовые идеи, логика процесса и большая часть предлагаемых авторами шаблонов вполне могут быть использованы как основа для стратегического планирования и исполнения в любой ситуации, а не только в период рыночного рывка.

Вторая. «Стратегия прорыва» как продукт, основанный на опыте консалтинговых проектов и полевых исследований, изобилует кейсами — описаниями реальных ситуаций из жизни как глобальных, так и нишевых компаний. При этом среди кейсов присутствуют и истории успеха, и истории поражения. И хотя в самой книге эти ситуации приводятся авторами как примеры реализации тех или иных элементов стратегии прорыва, они, конечно же, могут быть использованы в более широком контексте как лучшая бизнес-практика или материал для генерирования идей.

Выход издания «Стратегии прорыва», ориентированного на русскоязычную аудиторию, представляется мне очень своевременным, и

это непосредственно связано с текущим этапом развития большинства компаний на постсоветском пространстве.

Очевидно, что переходный период между развитым социализмом и зарождающимся капитализмом, когда конкурентное преимущество не всегда достигалось в открытой конкурентной борьбе, подходит к концу. Ориентация на получение привилегированного доступа к ресурсам или лицам, принимающим ключевые решения, тоже своего рода стратегия, поскольку в действительности может давать преимущество перед другими игроками рынка. Очевидная ее уязвимость — зависимость от политической и иной конъюнктуры.

Наша компания, Citia Business and Technology Consulting, уже более 5 лет занимается разработкой и внедрением систем для управления компаниями. Мы любим повторять, что развиваем бизнес наших клиентов (мы действительно это делаем!). Исходя из нашего опыта сотрудничества с крупнейшими украинскими компаниями мы знаем, как сложно претворить стратегию в жизнь, сделать так, чтобы «бумажные лозунги» превратились в реальные действия сотрудников.

По-настоящему дальновидные лидеры бизнеса, и это подтверждается практикой нашей работы с ними, озабочены созданием конкурентного преимущества на долгосрочную перспективу. Без хорошо продуманной и блестяще исполненной стратегии решение этой задачи невозможно. «Стратегия прорыва» — одно из лучших практических руководств по данной теме из всех, с которыми мне удалось познакомиться.

*Геннадий Армашула,
директор по стратегическому развитию
Citia Business and Technology Consulting*

Благодарности

Десять лет работы и три года написания делают эту книгу кульминацией значительно более длительного периода размышлений и работы с элементами стратегии и лидерства. Если быть более точным, то «*Стратегия прорыва*» является результатом объединения академических исследований и применения в бизнесе. Работая с открытыми акционерными компаниями и закрытыми, большими и маленькими, а также с неприбыльными организациями по всему миру, мы усилили и улучшили нашу научную компетентность, чтобы создать интегрированный практический способ заставить стратегию работать. Мы благодарны всем тем, кто прямо или косвенно влиял на наше мышление на протяжении всего нашего путешествия и открытий. Рискую назвать не всех, позвольте все же поблагодарить некоторых из этих людей и организаций поименно.

Свое начало проект берет из внутрифирменной MBA-программы для управленцев, разработанной авторами в середине 1990-х. Чарльз Харви и Томас Лотон создали специально разработанный инновационный курс обучения для помощи в продвижении самых лучших и самых удачливых менеджеров по управлению активами в инвестиционном банке Robert Fleming (позже JP Morgan Fleming Asset Management) на лидерские позиции. Программа была глобальной за своим охватом; мы проводили семинары в Гонконге, Лондоне, Нью-Йорке, Париже и Токио. Во время одного из семинаров в Нью-Йорке Сидни Финкельштейн провел первый разговор с представителями и сразу же наладил взаимоотношения со своими будущими соавторами. Из нашего опыта работы с менеджерами, управляющими активами, инвестиционными банкирами, а позже — консультантами по информационным технологиям, персоналом здравоохранения, советниками по смазочным промышленным материалам, производителями железнодорожных составов, страховыми компаниями, провайдерами мобильных коммуникаций, консорциумом транспортной инфраструктуры, менеджерами авиакомпаний и множеством других топ-менеджеров мы увидели потребность в интегрированной стратегической системе, которую менеджеры могли бы легко понимать и

использовать. Наши благодарности всем тем, кто управлял и участвовал в этих кейсах.

Методы и модели, на основе которых создана «*Стратегия прорыва*», приобрели логичный и структурированный формат лишь тогда, когда реальный проект книги был начат в 2003 году. Мы хотели бы поблагодарить многих топ-менеджеров и лидеров, которые были щедры и уделяли нам время в последующие три года исследований и написания, давая возможность брать интервью и проводить дискуссии. Мы также сильно выиграли за счет многих топ-менеджеров и просто менеджеров, принявших участие в программах развития топ-менеджеров, которые мы организовывали по всему миру в этот период, людей, реагировавших на наши идеи и стимулировавших наше мышление. Нам особенно повезло встретить так много прорывных лидеров, сколько мы имеем, людей, которые посвятили свою профессиональную жизнь достижению превосходства на работе и отказались от приложения минимальных усилий или получения таких же минимальных результатов. Мы действительно многому научились у этих людей.

Много студентов в Соединенных Штатах и Европе также были вовлечены в проект прорыва. Мы протестировали и интегрировали множество этих идей в классах MBA и магистров естественных наук (MSc), в результате получили даже еще более глубокое понимание того, что же означает быть лидером, стремящимся к стратегии прорыва. Особенно хочется поблагодарить студентов MBA из Tanaka Business School, Strathclyde Business School и Tuck School of Business. Отдельно стоит вспомнить о тех предпринимателях, менеджерах и лидерах, которые принимали участие в Tuck Executive Program, the IBM Business Leader Programme of the Bristol Business School и Trinity College Dublin-Enterprise Ireland – магистерской программе по международному бизнесу. Наши студенты помогли нам отшлифовывать идеи, а иногда даже указывали на примеры особо интересных прорывов, которые мы и включили в текст.

Мы хотели бы также поблагодарить академических коллег, которые делились своими мыслями по многим вопросам, вошедшим в данную книгу. Среди них Ларс Брузелиус (Lars Bruzelius), Минг-Ер Чен (Ming-Jer Chen), Джонатан Дох (Jonathan Doh), Колин Идэн (Colin Eden), Роберт Френч (Robert French), Патрик Гиббонс (Patrick Gibbons), Дэнис Харрингтон (Denis Harrington), Герри Джонсон

(Gerry Johnson), Марк Кригер (Mark Kriger), Ричард Линч (Richard Lynch), Роберт Макинтош (Robert Macintosh), Мэйри Маклин (Mairi Maclean), Маргарет Питэраф (Margaret Peteraf), Джейдип Прабху (Jaideep Prabhu), Тазиб Райвани (Tazeeb Rajwani), Ричард Шонберг (Richard Schoenberg), Питер Симпсон (Peter Simpson), Джон Стопфорд (John Stopford) и Роджер Стрендж (Roger Strange).

Неоценимые входящие данные и обратную связь на более ранние наброски книги также были предоставлены друзьями по бизнесу, и не только. Отдельно хочется поблагодарить таких людей, как Джейхенбакс Идул-Бихрам (Jehanbux Edul-behram), Кевин Майклз (Kevin Michaels), Акин Ойсола (Akin Oyesola) и Дэниел Радди (Daniel Ruddy).

Также мы благодарны тем, кто работал долго и целенаправленно, поддерживая наши исследования. Кирстин Хоугейт (Kirstin Howgate) и Кристина Рэйд (Christine Reid) заслуживают того, чтобы упомянуть о них тут отдельно.

Томас Лотон хотел бы поблагодарить Tuck School of Business при Dartmouth College за предоставление ему теплого приема и тихого офиса, когда они ему понадобились пару раз во время написания этой книги и проведения исследований. Также авторы очень признательны организационной поддержке, оказанной Bristol Business School, Strathclyde Business School, Tanaka Business School и Tuck School of Business на протяжении всего проекта.

Нам повезло, что Джин Глассер (Jeanne Glasser) была нашим редактором в McGraw-Hill. Она вдохновляла своей поддержкой и приверженностью проекту. Наш агент Хелен Рис (Helen Rees) также предоставила нам четкое руководство и мудрые советы, необходимые для удержания команды на правильном пути на каждом из этапов. Мы чрезвычайно благодарны Джин и Хелен за их постоянно хорошее настроение и неизменный профессионализм. Также большое спасибо Главер (Glover), Энн Рентон (Ann Renton) и команде McGraw-Hill за их великолепные старания в издании и маркетинге этой книги.

Честно говоря, ни один из нас, вероятно, не смог бы закончить этот проект без энергичной и понимающей поддержки наших друзей и любимых людей. Для Сидни вся тяжелая работа становилась легче от осознания того, что его жена Глория и дочь Эрика всегда были на его стороне, независимо ни от чего. Чарльз не смог бы закончить книгу без постоянной поддержки его жены Майри, дочерей Элизабет и

Ребекки и его приемных детей Эмили и Алекса. Для Томаса Кирстин была постоянным источником вдохновения и поощрения. Эта книга посвящается Глории, Майре и Кирстин, без которых «Стратегия прорыва» не увидела бы свет.

*Сидни Финкельштейн
ГанOVER, Нью-Гемпшир*

*Чарльз Харви
Глазго, Шотландия*

*Томас Лотон
Лондон, Англия*

ГЛАВА 1

СТРАТЕГИЯ ПРОРЫВА

Что такое стратегия прорыва?

Перспективы стратегии прорыва

Пять основных практических приемов/правил

Стратегия прорыва как продукт и процесс

Типы стратегий прорыва

Результаты исследования

Краткое содержание книги

Каждый из нас стремится отыскать главную составляющую выдающихся успехов в бизнесе, тот решающий фактор, благодаря которому одна из компаний становится безусловным лидером и разительно отличается от остальных, вполне заурядных. Тем не менее реальность свидетельствует о том, что погоня за панацеей от всех проблем и трудностей, время от времени возникающих у любой компании, является бесперспективной. В большинстве случаев поиск формулы успеха происходит путем проб и ошибок. Компании могут испробовать дюжину или более различных комбинаций, пока найдут способную привести к росту и стабильной прибыльности. Для многих же этот поиск не приносит результата — они так и не находят правильную формулу. Возможно, этому просто не суждено случиться. Возможно, концепция бизнеса является изначально неудачной или в целом ошибочной. И тем не менее даже когда рыночные показатели являются исключительно негативными, часто руководители, игнорируя их, продолжают безумную погоню за тем магическим ускользающим фактором X, который мгновенно избавит их от всех проблем. Такой единоличный поиск мгновенного способа решать проблемы является полной противоположностью стратегического подхода к развитию компании, рассматриваемого нами в данной книге. Вместо того чтобы гоняться за призраками, наиболее успешные руководители неизменно применяют стратегические принципы и методы, кардинально увеличивающие шансы занять и удерживать сильную позицию на рынке. Именно эти принципы и методы, все вместе, мы и называем *стратегией прорыва*. Далее мы объясним, почему именно тщательно продуманная, но при этом простая по своей сути стратегия является основным подспорьем руководителя или предпринимателя в развитии его бизнеса.

Реализованная должным образом, оптимальная стратегия дает компании власть и право менять либо модифицировать правила конкурентной борьбы, а также значительно укрепить свой авторитет. Четко продуманная, выверенная и сформулированная стратегия поможет привлечь новых клиентов и не потерять уже существующих. Реально обоснованные стратегические инновации наделяют руководителя компании большими правами, предоставляя возможность осуществлять перспективные изменения. В самом широком смысле стратегическое превосходство является доказанным ключевым средством ценностного роста в современном бизнесе, что жизненно важно для обеспечения процветания акционеров, сотрудников, клиентов и общества в целом.

К сожалению, не все обладают стратегическим мастерством. Крупные корпорации интенсивно используют проверенные средства и технологии финансового менеджмента и контроля, но вот в сфере стратегии не существует какого-либо сформированного набора ноу-хау, которым можно было бы воспользоваться. Конечно же, средств планирования и технологий управления проектами великое множество. Но они фактически не приносят пользы руководителю в творческом процессе создания стратегии. В большинстве случаев мы используем очень подробную информацию об отрасли промышленности или о рыночных тенденциях вместо того, чтобы задуматься, что же именно делает продукт или услугу привлекательными, или каким был бы наилучший способ предоставления продукта или услуги клиентам. В результате менеджерам более низкого уровня зачастую приходится внедрять не вполне понятные им или же не имеющие смысла стратегии. Горькая правда состоит в том, что неверно примененные методы продолжают отравлять жизнедеятельность бизнеса и разрушать компании. Изначальные ошибки, приведшие к самым большим и скандальным провалам недавнего времени, столь очевидные в ретроспективе, вполне можно было обнаружить и устранить вовремя, если бы руководители компаний проявили должное рвение, которого требует разработка стратегии.

Что такое стратегия прорыва?

Именно *прорыв* является центральной идеей этой книги. В контексте управления бизнесом *прорыв* — это принудительный выход из ограничивающего состояния или положения. Это структурированный и целенаправленный подход к осуществлению корпоративных изменений, а также трансформации рынка или индустрии, ведущие к кардинальному улучшению положения компании и процветанию бизнеса. Преднамеренный и инновационный образ действий, осуществляемый отдельными личностями или целыми командами, стремящимися достичь высоких показателей роста и лидерства на рынке. *Стратегия прорыва* — это структура и система взглядов, ориентированная на активную деятельность с целью достижения ускоренного роста, основанная на концепции стратегического мастерства от начала до конца. Это системный подход к триумфу на рынке, заставляющий конкурентов утратить твердую почву под ногами и панически искать выход.

Но возникает резонное замечание: «Разве не к этому стремятся все компании (в большей или меньшей степени) и не на это ли ориентированы все стратегии?». Как ни удивительно, но ответ — нет. Компаний, желающих непременно стать лучшими, не так уж и много. А тех, что упорно и последовательно идут этим путем, — и того меньше. Стратегия прорыва — это настолько же состояние разума, насколько и последовательный процесс; она отражает и ваше намерение стать лучшим, и метод достижения этой цели.

Эта книга даст вам ответ на вопрос, задаваемый бизнесменами всего мира: как может компания, взявшаяся из ниоткуда, стать грозным конкурентом — если вообще не лидером — на национальном и международном уровнях? Мы имеем в виду компании, неожиданно или внезапно поднявшиеся из рядов, казалось бы, невыдающихся либо недавно ставших лидерами на рынке или в своей отрасли промышленности. В более новых сферах, таких как информационные и коммуникационные технологии, к примеру, компании Microsoft и Cisco Systems из мелких рыбешек уже давно выросли, превратившись в мировые мегакорпорации.

Но феномен не ограничивается новыми сферами и отраслями, для которых характерен быстрый рост. Появление самого большого авиалайнера — A380 superjumbo — свидетельствует о том, что Airbus, некогда мошкa по сравнению с размахами компании Boeing, теперь контролирует половину мирового рынка крупных авиалайнеров. Или, к примеру, в сфере производства строительных материалов мексиканская компания CEMEX, основанная в 1906 году, к концу 1990-х из незаметной фирмы превратилась в мирового лидера по производству цемента. Также в 1990-х компания Starbucks из средней кофейной лавки США выросла в международный культурный феномен, а британская компания Tesco, занимающаяся оптово-розничной торговлей продуктами питания, стала лидером как с точки зрения доли на рынке, так и с точки зрения прибыльности — и уже составляет конкуренцию международным компаниям-гигантам. Конечно, существует множество индивидуальных факторов, объясняющих успешность этих компаний, но в то же время все эти компании имеют кое-что общее — стабильное стратегическое превосходство и стремление выделиться среди прочих.

В нашем мире, насыщенном конкуренцией, руководители все более явно должны быть способны использовать стратегию для создания и контроля будущих перспектив для компании. Какие проблемы и недостатки не были бы присущи капитализму, он остается динамичной и

самообновляющейся системой с большими и малыми компаниями, стремящимися найти быстрые способы для собственного роста и стабильного процветания. Центральное место в этом мире занимают корпорации, но и среди них лидеры также меняются. Возникают новые фирмы, другие компании изменяются по форме и по сути в надежде выжить и преуспеть. Те, кому не удастся подняться на следующую ступеньку, становятся жертвами, превращаясь в собственность конкурентов или уходя из бизнеса. Создание ценности — награда за успех; разрушение ценности — цена неудачи.

В этом контексте прорыв можно сравнить с быстрым ростом новой индустрии или сектора рынка, или с возникновением нового грозного конкурента, перехватывающего лидерство в уже существующей отрасли бизнеса. Обычно прорывы сопровождаются резким и неожиданным повышением производительности и уровня активности. С позиций стратегии важным является сам процесс, с помощью которого компания всего за несколько лет становится из ничего всем. В некоторых случаях прорыв совершают совершенно новые компании, например, такие как Dyson и JetBlue. В других случаях уже существующие и вполне сформировавшиеся компании, к примеру Apple и Burberry, разительно меняются с целью завоевания или создания новых рынков на локальном или международном уровнях. Не столь важно, что это за компания, основным определителем успеха или провала всегда является стратегия и стратегическое лидерство, и эта книга послужит вам путеводной картой.

Руководителям, пытающимся вывести свои компании со среднего на более высокий уровень, увеличивая прибыль на несколько порядков, всегда необходимо помнить, что важно не только создать оптимальную стратегию, но еще и идеально исполнять ее. Акционеры и финансовые рынки ожидают от компаний регулярного увеличения прибылей на два порядка. Чарльз Лусиер (Charles Lucier), почетный старший вице-президент компании Booz Allen Hamilton, отмечает:

Раньше от председателей правления (CEO) крупных корпораций ожидали обеспечения очень стабильного уровня прибыли, хотя и довольно среднего... Теперь же компании просто обязаны обеспечивать ежегодный рост прибыли на уровне 15-20%, что гораздо более серьезная цифра, чем всего десяток лет назад¹.

Немногие компании в состоянии демонстрировать такие результаты, особенно постоянно. Но прорывные компании могут и делают это. Более того, их постоянный рост прибыли намного превышает уровень, названный Чарльзом Лусиером и являющийся средним показателем для большинства компаний, если измерять его, в частности, размерами текущих доходов и прибыли до уплаты налогов. Но все же в некотором смысле можно сказать, что рост прибыли на два порядка — это некая метафора, потому что в случае осуществления прорыва цифровые показатели могут быть неточными, а успех — более чем очевидным.

Потенциал любого бизнеса зависит от социальных и технологических изменений, но лишь с помощью верной стратегии потенциал быстрого роста может быть выпущен на свободу. Привлекательная стратегия — ясная, четкая, последовательная, хорошо обоснованная, честная и реалистичная — является основной составляющей быстрого роста. Примеров такого успеха много: Dell, Disney, Google, Nestle, Samsung, ИКЕА — все они провозглашены продуктом стратегического творчества. И все-таки на каждый пример стратегического успеха можно найти пример стратегического провала. Очевидно, что стратегия — это обоюдоострый меч: она может стать источником создания глобальных ценностей, но в то же время может быть корнем зла и причиной катастрофического провала.

Перспективы стратегии прорыва

Все практические стратегии развития бизнеса по форме и сути зависят от специфических обстоятельств как внутренних, так и внешних, присущих каждой отдельной компании. Подходы, представленные в данной книге, имеют ценность как аналитические категории и источники понимания сути, но ни в коем случае не являются рецептами, которым следует слепо и механически следовать. Некоторые руководители, столкнувшись с серьезной проблемой, сразу же погружаются в изучение научных трактатов в поисках нужной формулы. Хотя, конечно же, каждому руководителю полезно иметь понятие о стратегических реалиях разных типов компаний, стремящихся к росту. Эта книга основана на результатах наших исследований того, что же именно делают успешные или неуспешные руководители, столкнувшись с какой-либо конкретной проблемой. В результате проявились

три общие перспективы стратегий, предпринимаемых компаниями с двузначными показателями роста.

Первая поразительная вещь, которую мы обнаружили, занимаясь анализом деятельности успешных прорывных компаний, — это не вычурность, а абсолютно идеальная реализация *простых стратегий*. Действительно, большинство успешных компаний показательны своими простыми, честными и понятными ценностными предложениями — но лидером становится та компания, которая подкрепит это предложение отлаженной и четкой моделью бизнеса.

Успешные сети розничной торговли, такие как Wal-Mart и Tesco, служат идеальным тому примером наряду с лучшими бюджетными авиалиниями — Southwest и Ryanair. То же справедливо и для, казалось бы, более сложных организаций, таких как Microsoft и Fidelity, которые, несмотря на глобальный размах, целенаправленно подходят к составлению и внедрению стратегии. Ценностное предложение Tesco заключается в гарантии качества, богатстве выбора, привлекательном помещении и высоком качестве обслуживания при приемлемых ценах. Ни для кого не секрет, что компания позиционирует себя как поставщик широкого спектра продуктов питания и домашней техники для розничного потребителя, но конкурентам компании в Великобритании фактически нечего им противопоставить. Сеть кофеен Starbucks также пошла сходным путем, применив откровенно простую формулу на, казалось бы, различных рынках, и в результате была вознаграждена невероятным ростом и прибыльностью. Вместо того чтобы ограничивать себя рамками слишком сложных, но в то же время неверно ориентированных политик, компании, приведенные в примере выше, прибегнув к реалистичным и понятным приемам, служащим залогом успеха, решили, что самый верный путь — это самый простой.

- Нужно создать рабочий вариант визию исходя из понимания потребностей и стремлений.
- Надлежит создать такое ценностное предложение для потребителя, которое учитывало бы все основные моменты.
- Предложения и действия должны согласовываться с действительными желаниями потребителя.
- Необходимо отладить процессуальную и человеческую составляющие бизнеса для обеспечения выполнения обещаний.
- Надо освободить энергию самых строгих критиков любой стратегии — тех специалистов, которые работают в этом бизнесе.

Вторым нашим открытием является тот факт, что компании, совершившие успешный прорыв, независимо от своей отправной точки, отличаются хорошо продуманной процедурой составления стратегии, основанной на взаимодействии. У каждой компании этот процесс происходит по-разному, разумеется, мы не заметили использования каких-либо стандартных методик, шаблонов, инструментов или технологий. Тем не менее хотя быстрорастущие организации предпочитают собственные и уникальные пути составления стратегии, все же эти пути в некоторой мере схожи между собой. Они включают, к примеру, пересмотры и корректировку стратегии, бизнес-планирование, официальное формулирование стратегических целей и объектов деятельности, а также создание и мониторинг стратегических проектов и программ. Отличительной особенностью процедуры составления успешной стратегии является четкое соответствие миссии компании и мировых стандартов качества исполнения. Неотъемлемой частью создания стратегии для многих быстрорастущих компаний являются процессы приобретения и слияния бизнесов, инноваций и развития новой продукции, рост бизнеса, а также управление информацией. Для компании SEMEX, к примеру, выход на новые рынки на мировом уровне стал возможен благодаря отработанным процедурам покупки и слияния бизнесов. Быстрое включение приобретенных бизнесов во Всемирную Сеть при поддержке развитых информационных систем позволяет четко контролировать и сокращать расходы, соответственно увеличивает окупаемость инвестиций и создание свободных денежных потоков для финансирования дальнейших приобретений на возникающих рынках.

Третьим нашим основным наблюдением является необходимость отличного знания организационных моментов и динамики отрасли для создания эффективной стратегии. Когда такие организации, как Marconi, вынуждены сдавать позиции, скорее всего это происходит вследствие роковой ошибки со стороны руководства, не сумевшего распознать и осознать основные трудности избранного ими пути (в данном случае крупной игры на рынке, насыщенном знающими, опытными и сильными компаниями).

В противовес примеру с Marconi нетрудно заметить, что большая часть успешных корпоративных историй связана с CEO, которые глубоко погружены в реалии своего бизнеса, индустрии и рынка. Стратегические лидеры, такие как Тэрри Ли (Terry Leahy) из компании Tesco, Лоренцо Замбрано (Lorenzo Zambrano) из SEMEX, Джон