

Классические большие шаги, показанные на нижеприведенном графике, соответствуют определенному положению на кривой эффективности компании. Последовательность шагов произвольна. Со временем изгибы кривой эффективности компании приобретают самые различные формы, которые имеют мало общего с традиционной S-образной кривой модели жизненного цикла товара, являясь результатом взаимодействия различных внешних и внутренних факторов роста. Очень часто эти скачки делаются в неправильном направлении, особенно когда на них чрезмерно влияет самомнение высшего руководства, и они не подвергаются строгому стратегическому мышлению и критике. Для того чтобы увеличить шансы на удачный шаг вперед, нам необходимо четко ответить на шесть важных вопросов.

1. В чем секрет успеха ?

Прежде всего необходимо сконцентрироваться на секретах успеха, т. к. одна из основных ошибок, особенно в больших компаниях, – это слишком большое количество стратегических проектов, которые вытягивают ресурсы из тех направлений, которые являются важными для успеха в скачке. *Найти новый способ игры* – это ответ на вопрос, как создать новую бизнес-модель для того, чтобы заменить существующую и уже отжившую, или выгодно использовать новую тех-

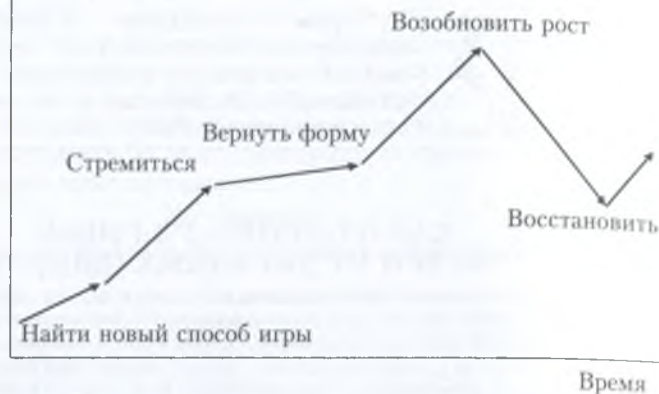
* Все права защищены. Частичное или полное воспроизведение данной публикации возможно с разрешения журнала «Маркетинг» и IMD. При условии заблаговременного согласования плата за воспроизведение не взимается.

Пол Стребел, профессор Sandoz Family Foundation.

Энн-Валери Олссон, научный сотрудник IMD.

Авториз. пер. с англ. Кристины Юрьевны Мельниковой, ст. лаборанта кафедры маркетинга услуг Государственного университета управления (г. Москва). Печатается с сокращениями.

Эффективность



нологическую или рыночную возможность. Это требует существенных изменений во всех трех осях бизнес-модели: что (ценностное предложение), кто (ценные клиенты) и как (ценностная цепь деятельности). Стратегический ключ к успеху — это не оппортунизм, а ант-репренерство, основанное на опыте. Когда в начале девяностых Nokia решила сосредоточиться на выпуске мобильных телефонов и других телекоммуникационных продуктов, сократив другие отделения, она создала для себя новую бизнес-модель, сделав ставку только на уже существующие небольшие и быстро развивающиеся подразделения.

Стремиться к росту — значит разворачивать существующую бизнес-модель, развивая ресурсы, необходимые для адаптации ценностного предложения к новым рынкам и возможности справиться с волной роста. В основном это касается увеличения числа ценных клиентов. Секрет успеха в том, чтобы не предлагать все неоцененное многообразие, а в том, чтобы установить быстро и точно, что будет приносить пользу клиентам на новых рынках и сегментах. С 1995 по 2000 г. Nokia вывела свои мобильные телефоны на мировой уровень, постоянно развивая новые технологии и выпуская устройства на самые разные вкусы и нужды.

Обрести форму — значит сократить расходы, увеличив эффективность ценностной цепи действий и, таким образом, повысить ценностное предложение через процесс производства и доставки. Стратегический ключ к успеху — это не программа улучшений, а развитие возможностей, необходимых для лучшей эффективности и согласия между ценностной цепью действий, ценностным предложением и ценными клиентами. Прежде чем Nokia развернула свое подразделение мобильных телефонов, компания потратила два года, с 1993 по 1994, развивая логистику.

Возобновить рост — это о том, как повысить доходы, переконструировав ценностное предложение и/или добавив новые отрасли промышленности, которые будут служить определенным растущим рынкам. Стратегический ключ к успеху состоит в том, чтобы не устраи-

вать состязаний и пытаться победить их в собственной игре, а в том, чтобы сделать что-то особенное. Это тот урок, который получила Nokia, когда ей не удалось победить соперников в он-лайн и мульти-медийной гонке в период с 2001 по 2004 г. В 2005–2006 гг. она возобновила рост, адаптировав ценностное предложение и логистику к быстро появляющимся и растущим рынкам.

Восстановить прибыльность — значит изменить те направления, приносящие убытки, сфокусировав бизнес-модель на тех частях бизнеса, которые приносят прибыль. Здесь ключ к успеху в том, чтобы не пытаться избежать проблем, а смело начать реорганизацию.

2. Будет ли ваш скачок использовать/улучшать ваше конкурентное преимущество?

Известно, что стратегический шаг может стать настоящим прорывом, который значительно окупит вложенные в него инвестиции, если он основан на четком и устойчивом конкурентном преимуществе, которое не так легко может быть скопировано конкурентами. Это преимущество может быть основано либо на возможностях (умения, плюс процесс и относящаяся к этому культура) и/или на управлении спросом и регулировании предложения. К тому же многие скачки могут быть сделаны и без конкурентного преимущества. Топ-менеджеры слишком часто недооценивают своих соперников и осознают это уже тогда, когда те уже далеко впереди, сделав удачный скачок в развитии.

Многие банки, которые значительно инвестировали в стандартные деривативы, не будучи компетентны в их оценке, были далеко отодвинуты конкурентами. Во главе таких банков стояли люди, которые хорошо понимали связь между спадом на рынке жилья в США и стоимостью деривативов в их балансах.

3. Насколько велика возможность увеличения ценности?

Значительное выделение ресурсов имеет экономический смысл, если возможность скачка достаточно велика. Оценить возможность выгоды обычно проще для тех скачков, которые включают в себя снижение издержек во время восстановления прибыльности. Но гораздо сложнее это сделать, пытаясь найти новый способ достижения цели. В погоне за высокими доходами топ-менеджеры поначалу видят огромный рынок потенциальных клиентов, который впоследствии оказывается миражом. И даже если этот рынок претворяется в жизнь, не все возможности дохода являются возможностями выгоды. Когда Nokia совершила скачок в сторону компьютерных игр в начале 2000-х, она видела перед собой огромный рынок для своих программных платформ в играх с поддержкой общения, который в действительности никогда не был претворен в жизнь. Прежде чем совершать большие скачки, необходимо делать меньшие ставки, чтобы проверить потенциал рынка.

4. Будет ли полученный результат гораздо лучше сбалансированной бизнес-моделью?

Большие скачки часто нарушают баланс между ресурсами, направленными на «что» (ценностное предложение клиентам), «кто» (об-

служиваемые клиенты) и «как» (цепь действий по доставке ценностного предложения). Для того чтобы сосредоточиться и подходить максимально прибыльно от ограниченных ресурсов, необходимо, чтобы «что», «кто» и «как» взаимно усиливали друг друга. Если этого нет, то потребуется еще один скачок, чтобы восстановить баланс.

Когда, например, АВВ попыталась найти новый способ игры в середине 1990-х и реорганизоваться в компанию, занимающуюся промышленными программными решениями, избавившись от таких направлений, как производство электроэнергетики и железнодорожное оборудование, и приобретя фирмы по разработке и продаже программного обеспечения, у нее не было ни front-end возможности консультирования клиентов для продажи решений, ни необходимых коммуникаций. Компания была вскоре вынуждена сделать еще один большой скачок, реорганизовавшись в компанию по front-end поддержке клиентов, так же как и параллельный скачок, позволивший объединить свои процессы с «мировыми». Эти два одновременных больших скачка привели к общему неразберихе и безвыходной ситуации, которая привела компанию на грань банкротства в конце 2002 года.

5. Будет ли ваш скачок дополнять существующие возможности?

Для осуществления большого скачка требуются человеческие и финансовые ресурсы. Невозможно также за одну ночь приобрести необходимые средства поддержки, которые надо развивать постепенно, т.к. даже их приобретение требует времени, чтобы интегрироваться в уже существующую корпоративную организацию. Чем меньше у организации опыта в новых необходимых ей средствах поддержки, тем больше риск провала. Чем ближе новые средства поддержки к тому, что компания уже знает, как надо делать, тем больше шанс на удачу.

Та же АВВ была компанией, производящей промышленную продукцию. Вряд ли средства поддержки, необходимые ей для программных решений, были дополнительными. Попытка приобрести эти средства поддержки через серию приобретений провалилась, потому что процесс приобретений был неэффективным, нисколько не способствующим созданию моста между существующей и требуемой новой организационной средой.

6. Есть ли у вас правильный процесс осуществления и правильное руководство?

Умный процесс реализации и умное руководство извлекают выгоду из изменений, адаптируясь к силам сопротивления им. Они не пытаются бороться без нужды с этими силами. Например, большие скачки с небольшим количеством времени на их реализацию требуют более быстрого осуществления их, чем те, на осуществление которых отводится больше времени. Большие скачки, которые встречают сильное сопротивление, требуют действий сверху, чтобы справиться с трудностями.

Большие шаги, предпринятые в АВВ, встретили на своем пути столько преград и сопротивления, что даже если бы они были как следует сфокусированы на возможности развития, они не смогли бы до-

биться успеха без сильного руководства. Но руководство АВВ было подорвано напряженными отношениями между бывшим генеральным директором, который был и председателем совета директоров, и новыми генеральными директорами Г. Линдалом и Й. Центерманом, ни один из которых не был достаточно сильным, чтобы справиться с трудностями. Их попытка провести массовые организационные изменения с постоянно нарастающим количеством групп специалистов провалилась с треском.

Будьте осторожнее с ловушками высокого самонимия

Для больших скачков требуется правильное руководство, амбиции и уверенность в себе, но все это часто сопровождается чрезмерной гордыней из-за прошлых успехов, которая заставляет руководство переоценивать свои возможности и недооценивать трудности. И перейти черту между уверенностью в себе и самонадеянностью очень легко. Каждый из пяти больших скачков заманивает в свои ловушки успешных амбициозных лидеров, заставляя их избегать реальности: те, которые пытаются найти новый способ игры, часто считают, что они способны управлять любым бизнесом. Они попадают в ловушку *опportunистической гордыни* – мы можем схватиться за любую возможность и успешно управлять любым бизнесом. Совет директоров банка и топ-менеджмент, которые много что понимали в субстандартных и кредитных деривативах, угодили в эту ловушку даже не осознавая масштаб изменений их бизнес-модели.

Те, кто стремятся к росту, часто переоценивают свои знания рынка и полагают, что знают, что нужно рынку. Они попадают в ловушку *внутренней проекции* – мы знаем, что нужно клиентам. Это часто случается с успешными в самом начале компаниями, занимающимися высокими технологиями, которые настолько влюблены в собственное технологическое мастерство, что продолжают выпускать новую ненужную рынку продукцию (это то, что делала такая компания, как Apple в самом начале с Lisa и Newton).

Те, кто пытаются реорганизовать ценностное предложение, чтобы возобновить рост, часто верят, что они могут соперничать и победить успешных конкурентов в их же игре. Они попадают в ловушку *«я тоже так могу»* – мы победим своих соперников вне зависимости от того, что они делают. Те банки, которые думали, что они знают, за что берутся, полагали, что могут победить своих соперников. Это в особенности отразилось в отношении генеральных директоров CityGroup и Merrill Linch.

Те, кто пытались вернуть форму, часто полагали, что делали это лучше, чем есть на самом деле, отрицая, что все бывшее до них в корне неверно. Они попадают в ловушку *нарциссического отрицания* – мы самые лучшие, с нашим бизнесом все в порядке. Когда Apple столкнулась с трудностями после неудачи с диверсификацией в потребительской электронике в начале девяностых, ей было сложно признать, что что-то в корне шло не так, и попытаться сократить расходы через улучшение программы.

Те, которые пытаются восстановить привыкливания, часто полагают, что они могут избежать сложностей реструктурирования, найдя свой собственный выход. Они полагают в *ловушку поднятия ставок* – мы не можем потерпеть неудачу, мы всегда движемся вперед. В компании Apple, когда программа улучшений не дала ожидаемого результата, вместо реструктурирования они попытались остаться в секторе потребительской электроники и совершить большой скачок в бизнес-компьютеры, что привело к огромным потерям в середине девяностых.

Требую высокой самодисциплины, убеждая генеральных директоров быть открытыми тем фактам, которые могут не совсем совпадать с их уже сложившимся мнением, или предоставлять время для того, чтобы можно было увидеть, услышать и понять, что происходит. Вы даете хороший совет, но скорее всего ваши усилия будут напрасны. Адреналин и энергия, необходимые для того, чтобы совершить большие скачки, оставляют мало шансов для того, чтобы спокойно обдумать возможные риски. Требуется метод контроля и равновесия.

Суrowый жизненный опыт

Самый эффективный источник самодисциплины – это болезненные воспоминания о прошлой неудаче. В Силиконовой Долине венчурные капиталисты любят говорить, что лучшее управленческое решение – это антрепренёр с двумя предыдущими неудачами. Когда Стив Джобс вернулся в Apple, он уже познал неудачный опыт вне компании и стал гораздо более реалистичным, не пытаясь создать новые рынки, а работая с теми, которые уже существуют. Напротив, в банковском деле карьера так коротка, что каждое новое поколение менеджеров, кажется, уже должно научиться тому, что нельзя одалживать деньги тому, кто не сможет их вернуть. Одной из причин того, что Credit Suisse гораздо лучше справился с кризисом, было наличие у руководства большого количества свежих воспоминаний о предыдущих инвестициях и сопутствующих им крайностях.

Сильные спарринг-партнеры с красным флагом

Самое эффективное спасение от ловушек своего эго – это сильные спарринг-партнеры с достаточным количеством личных и институциональных сил, чтобы помешать большим скачкам, идущим вразрез с их стратегической логикой. Те банки, которые приложили все возможные усилия, чтобы избежать кризиса, имели советы директоров с большим опытом финансовых операций. Необходимо иметь сильных спарринг-партнеров на уровне совета директоров или генеральных директоров, способных выбросить красный флаг. По словам генерального директора крупнейшей мировой компании: «Даже одного человека, который говорит «да», слишком много для моей команды. И я его уволю». Когда дело доходит до попыток избежать корпоративных бедствий и увеличения шансов на удачный большой скачок, кредитный кризис еще раз подчеркнул роль обратной связи с руководством.