

«Стратегии тоже нужна стратегия» — за этой формулировкой стоит убедительный и хорошо структурированный подход к важнейшему для любого бизнеса вопросу.

В основе книги лежит описание пяти типов деловой среды и параметров, по которым среды отличаются друг от друга.

Для каждой среды определена наиболее подходящая стратегия и подход к ее реализации. Эффективность реализации стратегии напрямую зависит от поведения лидеров компании — утверждают авторы, компания VCG. Авторы рекомендуют руководителям ориентироваться на 8 поведенческих особенностей, которые необходимо использовать в зависимости от выбранной стратегии/вектора развития.

На мой взгляд, эта книга поможет любому бизнес-лидеру определить наиболее подходящие поведенческие аспекты и выбрать стратегию действий максимально осознанно — находясь здесь и сейчас».

Герман Греф,
Президент и председатель
правления Сбербанка России

«Книга «Стратегии тоже нужна стратегия» появилась очень своевременно. Это не очередная попытка создать еще один инструмент для топ-менеджеров, а действительно новый взгляд на стратегию и ее реализацию в современных непредсказуемых условиях. Авторам удалось предложить интересный инструмент — «палитру стратегий», — помогающий компаниям определиться с выбором стратегии в зависимости от характеристик бизнес-среды: предсказуемости, пластичности и агрессивности. В книге много нестандартных для деловой литературы практических кейсов, о которых подробно рассказывают их непосредственные участники: руководители компаний Alibaba, Huawei, Quintiles или Pfizer. Она несомненно принесет пользу тем предпринимателям, которые стремятся создать компании по-настоящему мирового класса».

Алексей Репик,
Основатель и председатель совета
директоров группы компаний «Р-Фарм»

«Если спросить опытного российского руководителя, что такое «стратегия», то он, вероятно, расскажет о ее классическом варианте — подробном плане действий, рассчитанном на несколько лет. Проблема в том, что в непредсказуемой бизнес-среде развивающихся рынков, а тем более в условиях кризиса, такие планы стремительно теряют актуальность. Книга «Стратегии тоже нужна стратегия» напоминает, что помимо классического варианта есть и другие, и на свежих классических примерах описывает каждый из них. Решить проблему выбора авторы книги, партнеры The Boston Consulting Group, предлагают с помощью полезного инструмента: «палитры стратегий». Он подскажет руководителям самых разных организаций не только, какой вариант стратегии выбрать, но и как сочетать разные варианты в зависимости от складывающихся условий».

Александр Шохин,
Президент Российского союза
промышленников и предпринимателей



Стратегии тоже нужна стратегия

Практическое
руководство
для каждого
бизнес-лидера
в эпоху перемен

Партнеры
The Boston
Consulting
Group

Мартин Ривз
Кнут Хаанес
Джанмеджая Синха

Москва



2016

УДК 65.013
ББК 65.290-2
P49

Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach by
Martin Reeves, Knut Haanaes, Janmejaya Sinha

© 2015 the Boston Consulting Group, Inc. Published by arrangement with Harvard
Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

Ривз, Мартин.

P49 Стратегии тоже нужна стратегия / М. Ривз, К. Хаанес, Д. Синха ; [пер. с англ. под редакцией А. Лазурского, Г. Милова]. — Москва : Эксмо, 2016. — 272 с. : ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-86097-5

Партнеры всемирно известной компании BCG Мартин Ривз, Кнут Хаанес и Джанмеджая Синха написали книгу о том, как достичь максимальных целей в бизнесе, выбрав подходящую стратегию, и как выбрать эту подходящую стратегию в условиях многообразия и непредсказуемости. В книге вы найдете только подкрепленные фактами рекомендации, следуя которым вы станете успешным в бизнесе. Эта книга станет большим подспорьем для руководителей компаний, аналитиков и консультантов в сфере консалтинга.

УДК 65.013
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-86097-5

© Перевод. Etc. Professional Translators | E-Cetera.ru
под редакцией А. Лазурского, Г. Милова, 2016
© Дизайн обложки. Н. Байдужа, 2016
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2016

О Г Л А В Л Е Н И Е



ВВЕДЕНИЕ	7
<i>Глава 1</i>	
КЛАССИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ: БУДЬ БОЛЬШИМ	33
<i>Глава 2</i>	
СТРАТЕГИЯ АДАПТАЦИИ: БУДЬ БЫСТРЫМ	67
<i>Глава 3</i>	
ВИЗИОНЕРСКАЯ СТРАТЕГИЯ: БУДЬ ПЕРВЫМ	99
<i>Глава 4</i>	
СТРАТЕГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ: БУДЬ ОРГАНИЗАТОРОМ	127
<i>Глава 5</i>	
СТРАТЕГИЯ ВОССТАНОВЛЕНИЯ: УЧИСЬ ВЫЖИВАТЬ	157
<i>Глава 6</i>	
АМБИДЕКСТРИЯ: БУДЬ РАЗНЫМ	191

Глава 7

Выводы для руководителей: обновляй 209

Эпилог

Навыки использования палитры стратегий 227

Приложение А

АНКЕТА ДЛЯ САМООЦЕНКИ.

КАКУЮ СТРАТЕГИЮ ИСПОЛЬЗУЕТЕ ВЫ? 232

Приложение Б

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА 235

Приложение В

МОДЕЛИРОВАНИЕ С ПОМОЩЬЮ АЛГОРИТМА

«МНОГОРУКИЙ БАНДИТ» 239

ПРИМЕЧАНИЯ 242

БЛАГОДАРНОСТИ 265

ОБ АВТОРАХ 268

Введение

СТРАТЕГИИ ТОЖЕ НУЖНА СТРАТЕГИЯ

КАК СДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР

СТРАТЕГИЯ – это средство достижения цели: положительных результатов в бизнесе. Когда мы говорим о стратегии, мы обычно имеем в виду планирование: изучение условий работы компании, определение цели, пошаговый путь к ее достижению. На протяжении долгого времени планирование было преобладающей бизнес-стратегией как для руководства компаний, так и для сотрудников. Однако в действительности эффективная бизнес-стратегия никогда не сводилась лишь к этому одному типу. Нефтяные компании могут позволить себе составлять стратегические планы на десятилетия вперед. В других отраслях, например в сфере разработки программного обеспечения, где каждый день появляются новые продукты и конкуренты, к выбору стратегии нужно подходить более динамично и гибко. Долгосрочные планы также не подойдут предпринимателю, создающему и выводящему на рынок новый продукт или бизнес-модель. Как же следует подходить к выбору стратегии и какие есть варианты? Это главный вопрос данной книги, и мы докажем, что правильный ответ на него может принести очевидную и значительную выгоду.

В настоящее время условия ведения бизнеса меняются быстрее и более непредсказуемы, чем когда-либо прежде. Это обусловлено различными факторами, включая глобализацию, быстрый технологический прогресс и экономическую взаимосвязанность. Возможно, реже

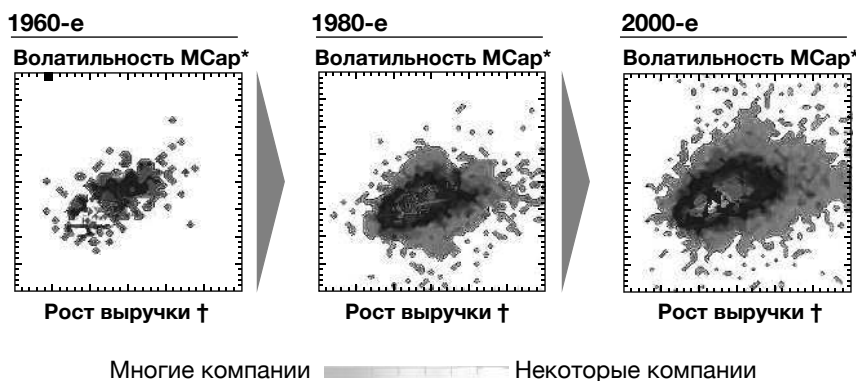
упоминается о том, что *разнообразие и диапазон* нынешних условий ведения бизнеса также расширились. Крупные корпорации, в частности, вынуждены работать в условиях, которые становятся все более многообразными и меняются все быстрее (рисунок 1–1). Им приходится не только выбирать стратегию или даже комбинацию стратегий, но и учиться адаптировать их по мере изменения внешних условий. Здесь *не может быть* единого подхода для всех.

На фоне растущей неопределенности и все быстрее меняющихся условий ведения бизнеса некоторые ученые и руководители компаний утверждают, что конкурентное преимущество и даже стратегия в более широком понимании теряют свою актуальность¹. Но на самом деле сегодня значение стратегии велико как никогда раньше. Частота и скорость, с которой игроки вытесняются с рынка, и разрыв в показателях между лидерами и аутсайдерами еще никогда не были столь велики (рисунок 1–2). Многие руководители постоянно опасаются появления молодых компаний, способных подорвать их положение на рынке. Те, в свою очередь, только к этому и стремятся. В связи с этим решающую роль приобретает выбор оптимальной стратегии с учетом конкретных условий бизнес-среды.

РИСУНОК 1–1

Растущее многообразие условий

Карта нагрева стратегических условий, с которыми сталкиваются компании



Источник: Compustat (публичные американские компании); Мартин Ривз, Клэр Лав и Филипп Тиллмане «Стратегии тоже нужна стратегия», *Harvard Business Review*, сентябрь 2012.

Примечание: МСар — рыночная капитализация.

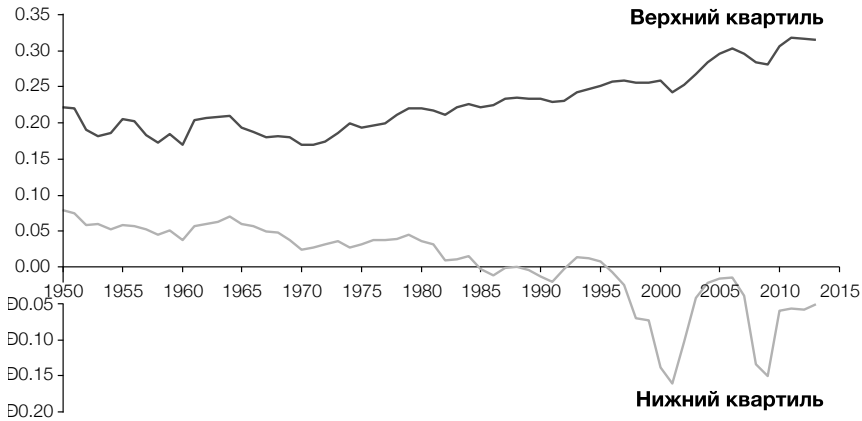
* Стандартное отклонение ежегодного роста рыночной капитализации (МСар) за десять лет (логарифмическая шкала).

† Усредненный абсолютный рост выручки в процентах за десятилетний период (логарифмическая шкала).

РИСУНОК 1–2

Разрыв между лидерами и аутсайдерами среди американских компаний растет

Средняя маржа ЕВІТ по отраслям



Источник: анализ BCG (август 2014 года), Compustat.

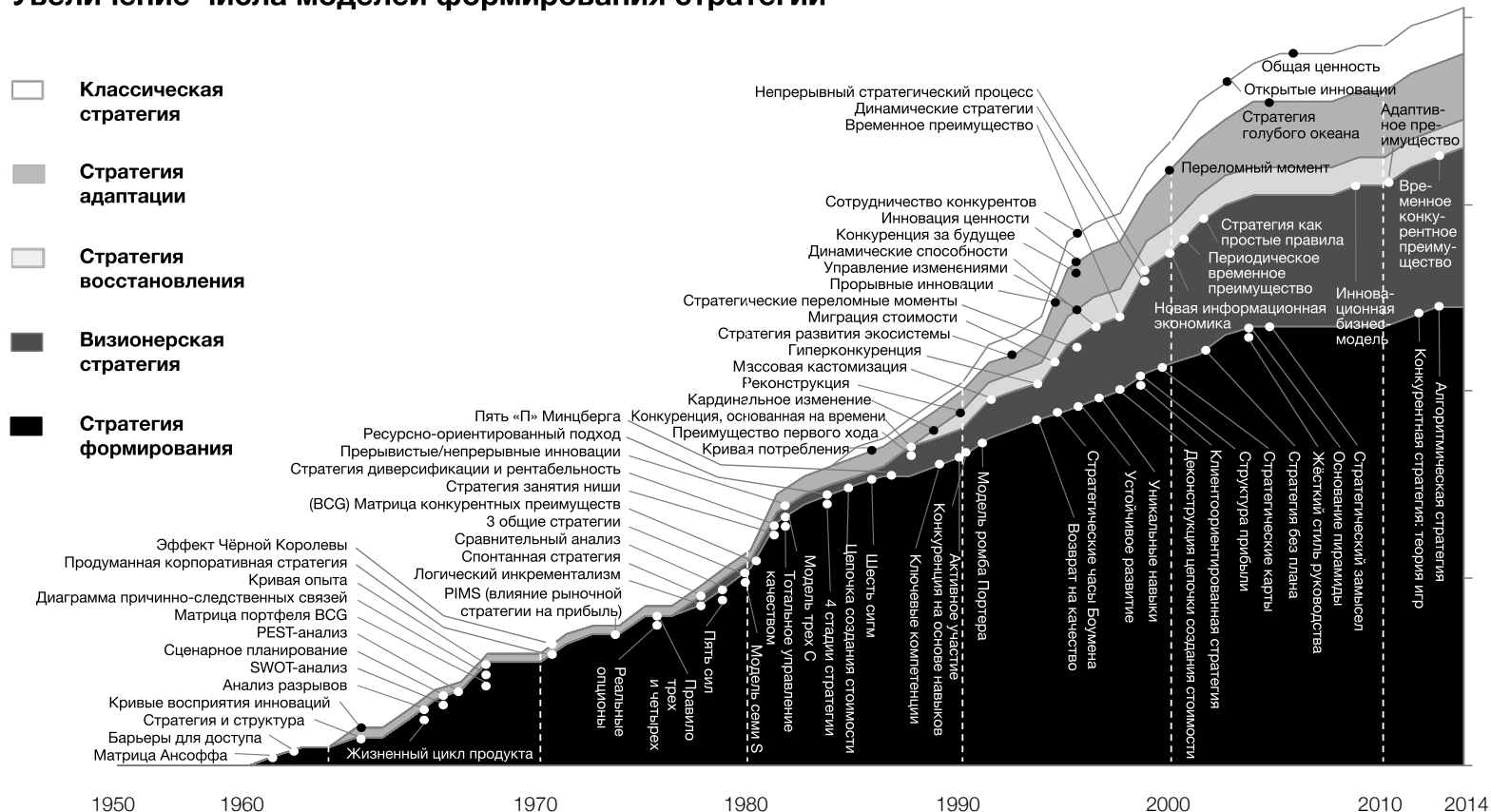
Примечание: ЕВІТ: прибыль до вычета процентов и налогов. Маржа ЕВІТ по отраслям основана на анализе приблизительно 34 000 зарегистрированных на бирже компаний (преимущественно американских) за годы, когда чистый объем продаж превышал 50 млн долл. США; вычисление среднего квартиля по GICS (Глобальный стандарт классификации отраслей) с шестизначным кодом (невзвешенное среднее), затем расчет среднего по отраслям (взвешенного по числу компаний в отрасли в год); исключение выбросов (маржа выше 100% или ниже минус 300%) и отраслей с недостаточным количеством измерительных точек за прежние годы.

К сожалению, выбор правильной стратегии также никогда не был столь сложным. Со времени зарождения бизнес-стратегий в начале 1960-х годов значительно выросло число различных инструментов и моделей их создания (рисунок 1–3). И ответы на вопросы, как они связаны друг с другом или когда их целесообразно (или, наоборот, нецелесообразно) использовать, далеко не очевидны.

Дело не в том, что у нас нет эффективных способов выработки стратегии — мы не знаем, как сделать выбор в зависимости от ситуации. В одних обстоятельствах может оказаться полезной модель пяти сил, в других — стратегия голубого океана или открытых инноваций. Но любой выбор обычно представляется или воспринимается как панацея. Условия ведения бизнеса становятся все более много-

Увеличение числа моделей формирования стратегии

Число самых заметных принципов разработки стратегии



Источник: Панкадж Гемават «Конкуренция и бизнес-стратегия в исторической перспективе», *Business History Review* 76 (весна 2002 года); Лоуренс Фридман «Стратегия: история» (Нью-Йорк: Oxford University Press, 2013); исследование Института стратегии, The Boston Consulting Group.
 Примечание: «ЗК» — клиенты, конкуренты, компания; «5П» — план, прием, паттерн, позиция, перспектива; «7С» — стратегия, структура, системы, совместные ценности, сумма навыков, сотрудники, стиль; PEST — политические, экономические, социальные и технологические факторы; SWOT — сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

образными, ставки растут, и на этом фоне руководители компаний сталкиваются с дилеммой: как определить наиболее эффективную бизнес-стратегию, сформулировать правильную идею и алгоритмы ее разработки и реализации с использованием соответствующих моделей и инструментов?

В ходе работы над книгой мы разговаривали со многими руководителями компаний, и они подтвердили наличие такой дилеммы. Некоторые высказали мнение, что стратегия как дисциплина стала менее значимой из-за меняющихся обстоятельств. Другие объясняли, как заменить традиционные виды стратегии на новые и более эффективные. Один руководитель даже заявил, что в его компании вообще запрещено использовать слово «стратегия». Топ-менеджеры крупных диверсифицированных компаний отмечали, что в их случае подобрать единый подход к стратегии не представляется возможным.

Для решения комплексной проблемы, связанной с увеличением темпа изменений и разнообразия условий ведения бизнеса, а также растущим числом возможных вариантов, в этой книге предлагается единая модель выбора: *палитра стратегий*. Она позволяет руководителям *выбрать* стратегию с учетом текущих обстоятельств и эффективно ее реализовывать, *сочетать* различные виды стратегий, чтобы успешно работать в различных или меняющихся условиях, а также *обновлять* итоговую комбинацию стратегий.

Палитра стратегий состоит из пяти архетипов — если хотите, «базовых красок». Их можно использовать для различных частей вашего бизнеса в зависимости от их географического положения, отрасли, функций, этапов жизненного цикла.

ЧТО ЛЕГЛО В ОСНОВУ ДАННОЙ РАБОТЫ

«Стратегии тоже нужна стратегия» — результат пятилетних исследований Института стратегий The Boston Consulting Group (BCG), многочисленных обсуждений с нашими клиентами и проведенного в 2012 году детального анализа 150 компаний из различных отраслей крупнейших промышленно развитых стран, включая банковский сектор, фармацевтику, высокие технологии и агропищевую промышленность. Мы также проанализировали условия в различных отраслях за шестидесятилетний период, чтобы понять, как с течением времени менялись условия ведения бизнеса.

Чтобы дополнить эти наблюдения, мы провели более двадцати подробных интервью с генеральными директорами об их опыте разработки и реализации успешных стратегий. Мы также выполнили совместное исследование с нашими соавторами-учеными, в частности Саймоном Левином из Принстонского университета, проанализировав выводы, сделанные на основе биологической и эволюционной стратегий, которые часто связаны со сложными, разнородными, динамичными и плохо идентифицируемыми средами.

Наконец, мы разработали математическую модель для изучения эффективности той или иной стратегии в различных экономических условиях. На ее основе мы создали дополнительное приложение для iPad, благодаря которому читатели могут получить более наглядное представление о каждом виде стратегии. Чтобы загрузить приложение для iPad, зайдите в AppStore и наберите в строке поиска *Your strategy needs a strategy*. Вы также можете скачать приложение на нашем веб-сайте: www.bcgperspectives.com/yourstrategyneedsastrategy.

ПЯТЬ УСЛОВИЙ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ

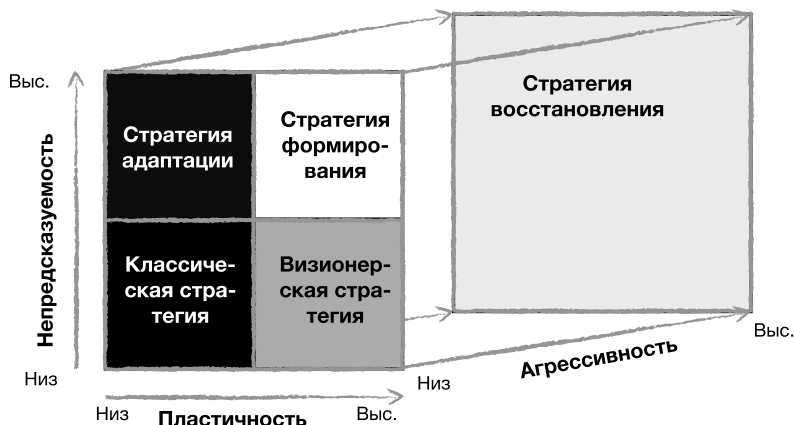
ПАЛИТРА СТРАТЕГИЙ

Стратегия по своей сути – это способ решения задач, а значит, выбор оптимальной стратегии зависит от стоящих перед бизнесом конкретных задач, а также среды, в которой он работает. Вам необходимо проанализировать среду и затем выбрать и реализовать наиболее целесообразную стратегию. Но как оценить условия ведения бизнеса, выбрать оптимальную стратегию и определить успешный план действий?

Существует три параметра, характеризующие бизнес-среду: *предсказуемость* (можете ли вы ее прогнозировать?), *пластичность* (можете ли вы ее самостоятельно или в сотрудничестве с другими компаниями формировать?) и *агрессивность* (можете ли вы в ней выжить?). Объединение этих параметров в матрицу позволяет выявить пять разных типов бизнес-среды. Каждая из них требует определенной стратегии (рисунок 1–4).

РИСУНОК 1–4

Палитра стратегий: пять условий и типов стратегии



- **Классическая:** я могу предугадать, но не могу изменить бизнес-среду.
- **Адаптивная:** я не могу предугадать и не могу изменить бизнес-среду.
- **Визионерская:** я могу предугадать и могу изменить бизнес-среду.
- **Среда формирования:** я не могу предугадать, но могу изменить бизнес-среду.
- **Среда восстановления:** мои ресурсы крайне ограничены.

ПЯТЬ АРХЕТИПОВ СТРАТЕГИИ

Каждому архетипу, или краске в палитре стратегий, соответствует своя среда. В предсказуемой *классической* среде можно использовать стратегии позиции: они основаны на преимуществе, обеспечиваемом благодаря масштабу, дифференциации или навыкам компании, и формируются путем комплексного анализа и планирования. *Адаптивная* среда требует непрерывного экспериментирования: в условиях быстрых изменений и непредсказуемости планирование становится неэффективным. В среде, благоприятствующей *визионерам*, компании добиваются успеха, когда становятся первопроходцами на новом рынке или совершают прорыв на существующем. В *форми-*

руемой среде фирмы могут совместно формировать отрасль в своих интересах, управляя деятельностью других заинтересованных сторон. Наконец, в агрессивных условиях, требующих *восстановления*, компании необходимо сначала сохранить и высвободить ресурсы для поддержания жизнеспособности, а затем выбрать один из других четырех типов стратегии, чтобы возобновить рост и обеспечить долгосрочное процветание. Для каждого типа стратегии основополагающие принципы на простейшем уровне сильно различаются:

- **Классическая стратегия:** будь большим.
- **Стратегия адаптации:** будь быстрым.
- **Визионерская стратегия:** будь первым.
- **Стратегия формирования:** будь организатором.
- **Стратегия восстановления:** учись выживать.

Выбор оптимальной стратегии обеспечивает успех. Согласно нашему исследованию, компании, правильно сформулировавшие свою стратегию в соответствии со средой, в которой они работают, добились значительно лучших результатов: совокупный доход их акционеров оказался на 4–8% выше². Однако около половины проанализированных нами компаний избрали стратегию, плохо отвечающую условиям, в которых они работают.

Давайте более внимательно рассмотрим, как добиться успеха, используя «базовые краски» стратегии, и в каких обстоятельствах каждая из них работает лучше всего.

КЛАССИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ

Руководители, предпочитающие классическую стратегию, полагают, что мир предсказуем, что основы конкуренции стабильны и что однажды завоеванное преимущество сохранится на длительный срок. С учетом того, что компании не могут изменить свою среду, они стремятся оптимальным образом позиционировать себя в ней. Такое позиционирование может быть основано на большом масштабе, дифференциации или возможностях.

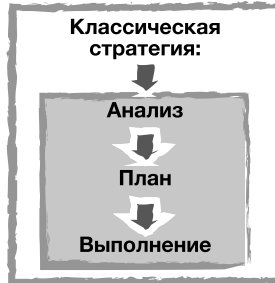
Классическая бизнес-среда предсказуема и развивается постепенно без каких-либо кардинальных изменений, поэтому позиционное преимущество устойчиво.

Чтобы оказаться в выигрышной позиции, руководители, выбирающие классическую стратегию, *анализируют* основы конкурентного преимущества и соотношение между возможностями фирмы и рын-

ком и делают прогноз развития бизнеса. Затем они разрабатывают *план* удержания и развития выгодной позиции и, наконец, эффективно и неукоснительно его осуществляют (рисунок 1–5).

РИСУНОК 1–5

Классическая стратегия



Рассмотрим, как Mars, международный производитель кондитерских изделий и кормов для животных, успешно реализует классическую стратегию. Приоритеты Mars – категории товаров и бренды, способные обеспечить эффект масштаба, и создание стоимости за счет развития этих категорий. Благодаря такой стратегии за один век Mars стала прибыльной компанией с выручкой в 35 млрд долл. США³.

Классическая стратегия, вероятно, относится к числу наиболее известных: именно ей обучают в бизнес-школах, и по этой самой причине многие руководители выбирают именно ее. Большинство отделов по стратегическому планированию крупнейших предприятий используют классическую стратегию в той или иной форме.

ЧТО ВАМ МОЖЕТ БЫТЬ ИЗВЕСТНО

Большинство читателей знакомо по крайней мере с несколькими типами стратегии. В последующих главах мы будем выделять архетипы и соответствующие им концепции и инструменты в таких врезках, как эта, чтобы вы могли соотнести имеющуюся у вас информацию о стратегии с «пятью красками» нашей палитры.

Например, мы покажем, как классическая стратегия выражается с помощью кривой опыта и матрицы BCG, созданной Брюсом Хендерсоном, или широко известной модели пяти сил, разработанной Майклом Портером. Что касается стратегии адаптации, мы опишем подход, основанный на простых правилах, который предлагает Кэт-