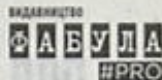


УДК 658.5
Л33



Оригінальна назва твору: STRATEGY THAT WORKS

Опубліковано за домовленістю з Harvard Business Review Press (USA)
через Агенцію Александра Корженевського

*Усі права збережено.
Жодна частина цієї книжки
не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу
власників авторських прав.*

Лейнванд Пол

Л33 Стратегія, що працює / Пол Лейнванд, Чезаре Мейнарді у спів-
авторстві з Артом Кляйнером; пер. з англ. Я. Машико. — Харків :
Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. — 256 с.

ISBN 978-617-09-5126-7

Усі компанії прагнуть бути великими, але не всі цього досягають. Причину цього Пол Лейнванд і Чезаре Мейнарді вбачають у розриві між стратегією та її реалізацією. Автори аналізують досвід кількох світових корпорацій, яким це вдалося, і виокремлюють кілька основних принципів їхньої діяльності. Крім цікавих і корисних історій про успіх передових компаній, автори пропонують читачеві дієві інструменти для дослідження власного потенціалу і досягнення схожого результату, а також наводять приклади необхідних компетенцій у різних галузях.

УДК 658.5

Original work copyright © 2016 PwC
© Я. Машико, переклад з англ., 2019
© «Фабула», макет, 2019
© Видавництво «Ранок», 2019

ISBN 978-617-09-5126-7

Зміст

1. Подолання розриву між стратегією та реалізацією	7
2. Відданість ідентичності	35
3. Упровадження стратегії у повсякденне життя	73
4. Залучіть культуру в роботу	121
5. Зменшення витрат для зростання	147
6. Формування майбутнього	175
7. Сміливі й безстрашні	195
Додаток А. Історія стратегії	205
Додаток Б. Проект дослідження потенціалу компанії	211
Додаток В. «Особливі акценти» способів гри на ринку ...	215
Додаток Г. Приклади необхідних компетенцій	221
Додаток Д. Вибрана література	229
Примітки	232
Подяки	245
Алфавітний покажчик	250

Нині майже кожна сфера бізнесу стикається з важливими стратегічними викликами. Шлях до створення цінності має нечіткий вигляд. Згідно з одним із глобальних опитувань керівників вищої ланки, проведеним нещодавно компанією Strategic&, підрозділом *PricewaterhouseCoopers (PwC)* зі стратегічного консалтингу, більш ніж половина з 4400 опитаних респондентів заявили, що не вважають, що мають виграшну стратегію.¹ Близько двох третин заявили, що потенціал їхніх компаній не узгоджується зі способом, у який вони створюють цінність на ринку.² В іншому опитуванні, у якому взяли участь понад п'ятсот вищих керівників зі всього світу, 90 % визнали, що вони втрачають великі можливості на ринку.³ У тому ж опитуванні близько 80 % респондентів заявили, що нечітко розуміють загальну стратегію власної компанії.⁴

Ці проблеми спричинили не лише зовнішні сили. Вони є результатом того, як більшість компаній керує своєю діяльністю. Існує помітний і непотрібний розрив між стратегією та реалізацією: немає зв'язку між тим, куди компанія прагне йти і чого вона може досягти. Ми стрічали багатьох лідерів, які розуміють цю проблему, але дуже мало тих, хто вміє її подолати. В іншому глобальному дослідженні, у якому взяли участь більш ніж 700 керівників, лише 8 % заявили, що топ-лідери їхніх компаній досягають успіху як в обраній стратегії, так і в її реалізації.⁵ Деякі бізнес-лідери намагаються подолати цей розрив з боку стратегії, шукаючи кращі позиції на ринку. Інші подвоюють зусилля в реалізації, вдосконалюючи свої методи й навички. Попри докладені зусилля, жодна з груп не може досягти сталого успіху.

Однак деяким компаніям вдалося розв'язати цю проблему. Вони з легкістю поєднують стратегію та реалізацію в усьому, що роблять. Їхні продукти й послуги займають високі позиції на тих ринках, на яких функціонують, а самі вони старанно дотримуються своїх обіцянок. Здається, ніби на кожному рівні ієрархії, з верхівки й до самих низів, вони наділені надприродною здатністю робити правильний вибір, навіть якщо цей вибір суперечить загальноприйнятим нормам їхньої галузі. Кожна з цих компаній має свій унікальний спосіб конкуренції на ринку, але дещо в них є спільне. Їхній успіх чітко пов'язаний з їхнім функціонуванням — з їхніми компетенціями.

Розгляньмо три приклади.

На початку 1950-х років молодий європейський підприємець вирішив продавати вишукані, функціональні й недорогі меблі, щоб люди могли забезпечити собі краще життя, не витрачаючи багато грошей. Щоб зацікавити клієнтів відвідати його відносно віддалений роздрібний магазин, він сконструював його так, щоб покупці могли з комфортом провести там цілісний день, маючи змогу поласувати смачками в ресторанчику та залишити своїх дітей в ігровій зоні. Його бізнес стрімко розвивається, відкриваються нові магазини, компанія наповнюється співробітниками, які поділяють ідею лаконічності, заощадливості та чуйності. Разом це створює незрівнянний комплекс компетенцій, що містить інноваційну систему виробництва та постачання, майстерність у проектуванні вишуканих меблів, що постачаються в коробках, здатність тонко розуміти, як клієнти живуть удома, й уміння використовувати цю інформацію для створення нових продуктів. Поступово ця компанія розширюється і з'являється в багатьох інших країнах, стаючи найбільшим у світі виробником меблів для дому. І назва цієї компанії, звичайно ж, *IKEA*. Станом на 2014 фінансовий рік у світі налічувався 361 роздрібний магазин *IKEA* у 46 країнах, загальні річні надходження яких становили €30,1 млрд (близько \$40 млрд).⁶

1969 року в Бразилії відкрилася невелика косметична компанія, яка продає якісну натуральну косметику — таку продукцію, що, як правило, недоступна через імпорتنі обмеження. Незабаром засновники висловили свої амбіції в лозунгу *bem esar bem* («добробут у собі — добробут у житті»), щоб оспівувати процвітання і якість життя жінок у кожному віці, а не вічно молодий ідеал краси, який рекламують

багато конкурентів. Вони створили мережу консультантів із прямих продажів, яких загалом налічується 1,5 мільйона і які знайомі, мабуть, із кожною жінкою в Бразилії. Щоб консультанти мали причину відвідувати своїх клієнтів кожні кілька тижнів, компанія досягла майстерності в постійних інноваціях, випускаючи щорічно понад сотню нових продуктів. У своїй діяльності вона демонструє повагу до природи та місцевих громад, шукаючи багато різновидів сировини у віддалених поселеннях у дощових лісах Амазонки. Якщо ви не живете в Латинській Америці, то, можливо, і не чули про *Natura Cosméticos*, але її чудові компетенції зробили її найбільшою компанією в цьому регіоні. У 2014 році її доходи склали 7,4 млрд реалів (близько \$2,6 млрд США).⁷

На початку 80-х років двоє братів, які володіли комерційною нерухомістю в Сполучених Штатах, придбали збанкрутілу компанію — постачальника автомобільних комплектуювальних. Коли вони дізналися, що топ-керівництво цієї компанії успішно відроджує її діяльність, використовуючи методи ощадливого виробництва, адаптовані японськими автовиробниками, брати закликали інші компанії у своєму інвестиційному портфелі зробити те саме. Незабаром вони усвідомили, що вміють купувати неприбуткові компанії, вдосконалювати їхню діяльність і відроджувати їхню прибутковість. Вони зібрали особливий портфель компаній спочатку у сфері промислового устаткування, а потім — у більш спеціалізованих і прибуткових сферах: виготовлення медичного, біологічного та діагностичного обладнання. Ці компанії добре реагують на операційні поліпшення, і більшість із них мають клієнтів зі сфери науки, а це утворює привабливий ринок для інноваційних продуктів — так компанія активізувала свою гру у сфері інновацій. Корпорація *Danaher* — названа на честь улюбленої риболовецької затоки братів — поступово стала відомою серед експертів з менеджменту завдяки високій продуктивності кількох її компаній і феноменальному успіху на ринку злиття й поглинання. У 2014 році її прибутки склали \$19,9 млрд США, а запланований на 2016 рік розділ на дві компанії — цільову науково-технічну компанію та диверсифіковану компанію з розвитку промисловості — загалом розглядається як ще один крок в еволюції прибутковості.⁸

Кілька інших відомих компаній, серед яких *Apple*, *Frito-Lay*, *Haier*, *Industria de Diseño Textil (Inditex)*, *Lego*, *Qualcomm* і *Starbucks*, також подолали розрив між стратегією та її реалізацією. Кожна з компаній

особлива, і, на перший погляд, здається, що в них мало спільного, бо їх рідко згадують разом. І все ж усі вони створили різновиди диференційованих компетенцій, які забезпечили їм головну стратегічну перевагу.

Компетенції — це зв'язок між стратегією та реалізацією. Це те, у чому компанія дійсно розрізняє себе і де відбувається вся робота. Але недостатньо просто мати хороші компетенції: усі компанії їх мають, інакше вони б не конкурували між собою. По-справжньому провідна компанія — це та, яка управляє кількома різними компетенціями — і свідомо їх інтегрує. Коли компанії цього досягають, то ми кажемо, що вони *узгоджені*.

Слово «узгодженість» означає для нас дещо особливе. Воно стосується урегулювання трьох стратегічних елементів:

- ціннісної пропозиції, яка відрізняє компанію від інших компаній (ми іноді називаємо це «способом гри» на ринку);
- системи відмітних компетенцій, що взаємодоповнюють одна одну й дають компанії змогу реалізувати свою ціннісну пропозицію;
- обраного портфеля продуктів і послуг, який використовує ці компетенції.

Як ми побачимо далі в цій книжці, ці елементи визначають ідентичність вашої компанії, її практику, її культуру, її підхід до управління ресурсами, її роль у світі в цілому та її здатність подолати розрив між стратегією та реалізацією. Узгодженість цих елементів є важливою справою. На наш погляд, це найважливіший фактор у побудові сталого успіху.

Коли ваша компанія узгоджена, вам не потрібно боротися, щоб подолати розрив між стратегією та реалізацією. Бо його й не існує. Усі ваші продукти та послуги підтримуються однією групою відмітних компетенцій, які забезпечують однакову ціннісну пропозицію. Отже, по суті, ваша стратегія уже реалізована. Ваше зростання підтримується компетенціями, які ви вже маєте, й доповнюється тими, які ви можете побудувати. Чітка відповідність між стратегією (що, як правило, розглядається як те, «чого прагне бізнес») та реалізацією («як цього досягти і як це втримати») закріплюється в кожному рішенні, яке роблять люди у вашій компанії. Ваша стратегія вже не просто визначає те, куди рухатись або куди рости. Тепер вона, перш за все, визначає, ким ви є і в чому ваші переваги. Вона визначає, чи ви станете переможцем.

Неузгодженість, навпаки, розсіює життєві сили компанії. Узгодженість — це стан, коли ви слідуєте багатьма шляхами задля створення цінності. Продукти та послуги в узгодженій компанії вимагають різних компетенцій для досягнення успіху, вони не користуються спільними сильними сторонами. Узгоджені компанії схильні працювати без характерної ідентичності, і їм важко себе диференціювати. Коли ви розумієте, що у вашій компанії існує розрив між стратегією та реалізацією, це зазвичай слугує сигналом того, що ваша компанія узгоджена. (У Додатку А йдеться про те, що природний стан менеджменту є узгодженим і що протягом історії теорія бізнесу так і не змогла розв'язати проблему розриву між стратегією та реалізацією.)

Багато лідерів узгоджених компаній намагаються розв'язати проблему, звернувши свою увагу на те, що вони сприймають як проблему реалізації. «Чому мої професійні лідери не можуть із цим впоратися? Якби тільки в нас були більш відповідальні працівники!» Але жодна окрема функція не призвела до цього розриву, і жодне вузько направлене рішення не зможе його подолати. Рішення полягає в динамічному поєднанні стратегії та реалізації завдяки відмінним компетенціям, які ви побудуєте. Звертаємо вашу увагу на те, що саме ви повинні поєднати ці дві непок'єднані дії в єдине ціле.

Питання без відповіді

У нашій попередній книжці *«Істотна перевага: Як перемогти завдяки стратегії, що базується на компетенціях»* (Harvard Business Review Press, 2011) ми описали диференціацію, якою користуються узгоджені компанії, — те, як вони відрізняються від інших компаній, — та конкурентну перевагу, яку вони постійно підтримують. Також ми окреслили деякі помітні причини, чому узгодженість забезпечує такі переваги: вона приводить до більшої ефективності, більшої результативності, більш цілеспрямованого інвестування та створення атмосфери, у якій кожен співробітник розуміє, що саме компанія робить добре, як на це впливають його власні зусилля та як це все створює цінність.

Як у дослідженнях для *«Істотної переваги»*, так і в наших подальших розвідках ми відстежували перевагу узгодженості — фінансову вигоду, яку отримують компанії від фокусування своєї діяльності за допомогою невеликої групи відмінних компетенцій. Ця вигода наявна

в кожній галузі, яку ми розглядали, включно з аерокосмічною та оборонною промисловістю, автомобільною та хімічною галуззю, сферою споживчих товарів, медичних і фінансових послуг. Повторні дослідження виявили, що узгоджені компанії вдвічі частіше, ніж інші компанії, повідомляють про вищий за середній рівень рентабельності, якщо порівнювати з конкурентами.⁹ Аналіз результатів нашого опитування понад 700 керівників вищої ланки лише підтвердив цей висновок. Ми запитали про джерела успіху відомих компаній. Компанії, які усвідомили сутність конкуренції за відмінними компетенціями, а не за активами, масштабами або диверсифікаціями, послідовно досягли більшого показника середнього річного загального доходу акціонерів у період від 2010 до 2013 року.¹⁰

Винагорода узгодженості зображає реальність того, що відмінні компетенції нелегко побудувати; вони складні й дорогі, передбачають високі фіксовані витрати в людському капіталі, інструментах і системах. Але вони мають вирішальне значення для сталого успіху; навіть компанія з геніальними ідеями потребує потужних, відмінних компетенцій, щоб постійно реалізовувати свої ідеї. Незалежно від того, наскільки великою і добре керованою є компанія, вона може конкурувати на світовому рівні лише завдяки кільком відмінним компетенціям — скажімо, від трьох до шести. Тому компанії, які організовують ці компетенції у взаємопов'язаній системі та застосовують цю систему до всього, що вони мають, отримують економічну перевагу: новий вид економії масштабу. Саме тому останніми роками компанії відчували величезний тиск необхідності перегрупувати свої сили навколо того, що вони роблять винятково добре.

Ми також знайшли докази переваг узгодженості під час дослідження угод зі злиття та поглинання. В одному дослідженні було розглянуто 540 основних глобальних угод у дев'яти галузях, складених у період між 2001 та 2012 роками. Угоди з обґрунтування узгодженості — ті, які відкрили або нові компанії, що відповідають системі набутих компетенцій, або сильні сторони для покращення діяльності, — привели до зростання сукупних річних прибутків акціонерів у середньому на 14 %, якщо порівняти з іншими операціями зі злиття та поглинання.¹¹ В іншому дослідженні угод, здійснених протягом 2001–2009 років, було виявлено, що угоди, орієнтовані на компетенції, привели до 12-відсоткового зростання винагород у вигляді загального прибутку