

## Вступ

### Ласкаво просимо до конференц-зали

Під час нарад щодо стратегії людський чинник та соціальна динаміка можуть стати на заваді обговоренню, не кажучи вже про втілення масштабних заходів. У цій книжці ми оперуємо точними даними тисяч компаній, що допоможуть успішно подолати «соціальний аспект стратегії».

**Х**іба немає якогось іншого способу? Ми постійно чуємо це запитання. Найпевніше, ви ставили його собі теж — може, навіть і не раз. Можливо, після виснажливого марафону нарад із формування стратегії, які мали б бути обговореннями, а виявлялися просто презентаціями. Можливо, почуваючись зобов'язаним сказати «так» на чергову пропозицію інвестувати з непевними перспективами. Або ж після однієї зі звичних, але марних розмов про перерозподіл ресурсів на перспективний проєкт.

Кілька десятків років попрацювавши із сотнями керівників найвищого рівня в усьому світі, ми подумали: «Має бути якийсь інший спосіб...».

Наші полиці вгинаються від книжок про поліпшення процесу формування стратегії, де повно схем та описів різних ситуацій, які мали б розкрити таємницю успішної стратегії<sup>1</sup>. Хай як цікаво це читати, хай як надихають наведені там приклади, але до прориву нам далеко. Попри зусилля стількох розумних людей, нинішні складнощі формування стратегії дуже схожі на ті, з якими компанії стикалися багато років тому.

Цій книжці не місце на тих полицях. Замість покладатися на традиційний підхід, що полягає у викладенні прогресивних методів та історій успіху, покликаних надихати, ми застосовуємо результати

широкого і глибокого емпіричного дослідження. Ми виділили кілька важелів впливу на продуктивність, які, згідно з нашими фактичними доказами та нашим досвідом їх утілення, можна застосувати, щоб значно підвищити ваші шанси на успіх. Також ми вважаємо, що окреслили один — який часто забувають — чинник, відповідальний за чимало складних ситуацій, із якими стикаємося в конференц-залах, чинник, над яким сушило голову не одне покоління бізнес-лідерів, чинник, через який так багато стратегій не спрацьовують. Цей чинник — те, що ми називаємо соціальним аспектом стратегії.

У цій книжці ми застосовуємо матеріали й висновки на основі нашого досвіду, прагнучи допомогти вам та іншим бізнес-лідерам знайти спосіб опанувати соціальний аспект складання стратегії і, зрештою, розробити дієвіші, масштабніші, сміливіші стратегії.

Інший спосіб і справді існує!

## **Ви не самі**

Починаючи разом розглядати наш емпіричний досвід і соціальний аспект стратегії, зазирнімо до конференц-зали й проаналізуймо кілька ситуацій, які часом там виникають. Вони можуть здатися вам знайомими, бо на диво поширені, попри наявність усіх цих книжок і статей про те, як сформуванню найкращу стратегію, ухвалити найкращі рішення, досягти найкращих результатів.

На початку процесу формування стратегії команда домовляється цього року уникати довжелезних документів на 150 сторінок і незліченних додатків до них. Ви зважуєтеся провести присутні обговорення майбутнього компанії та нелегких рішень, які муситимете ухвалити. А тоді, за два дні до першої наради, на електронну пошту керівника надходять три листи з такими-от документами на 150 сторінок. Ось вам і присутнє обговорення. І знову ви пробираєтеся крізь деталі ретельно складених презентацій, від яких мозок кожного з присутніх на нараді ціпеніє, не встигнувши повністю осягнути сенсу почутого й побаченого.

Або ж ви вирішуєте, що треба глибоко переосмислити стратегію компанії після низки посередніх результатів. Топ-менеджмент погоджується на зміну напряму роботи. Рада підтримує. Аж тут фінансовий директор бере справу у свої руки і презентує нове бачення у вигляді бюджету на перший рік роботи. Сміливості наче й не було: ті, хто втрачає ресурси, починають задкувати, а в інших спрацьовує

імунна реакція на зміни. Невідомо як наслідком того глибокого переосмислення стає новий бюджет, дуже схожий на торішній. І, як завжди, усе повертається на круги своя.



Розгляньмо ще й третій сценарій. Стратегію погоджено. На папері все чудово, підкріплено багатьма вагомими аргументами. Але чомусь глибоко в душі всі відчують, що ця стратегія — просто спроба видати бажане за дійсне. Вона занадто тішить его тих, хто її склав, і занадто мало зважає на жорстку реальність конкуренції. Люди, які на два чи три рівні нижче за ієрархією компанії, — ті, що спілкуються з клієнтами, ті, яких часто по-справжньому не залучають до процесу формування стратегії, — доходять висновку, що керівництво здатне бачити лише під носом, закрючують очі і продовжують працювати так само, як і раніше. Та «нова» стратегія годиться лише для обґрунтування деяких економічно невиправданих проєктів — тих, які називають стратегічними, бо вони виявляються збитковими, й усі знають, що до жодних справжніх змін у траєкторії руху вони не приведуть.

Навіть виконавчому директорові іноді може здаватися, що з інертністю, викликаною поведінкою окремих людей та соціальною динамікою, боротися досить важко, і що вона стає на шляху ухвалення вдалих рішень для вашого бізнесу. Один з наших клієнтів, виконавчий директор з Австралії, нещодавно поділився своїми роздумами: «Я чудово розумію, що нам варто в цьому напрямі рухатися швидше, але я мушу підтягувати команду за собою».

Можливо, ви нині перебуваєте в гідному заздрості становищі й керуєте гнучким і легким до змін стартапом або чудовою установою завбільшки з Amazon, що й досі працює так, як свого першого

дня. Якщо так, вітаємо. Можливо, деякі матеріали на основі нашого досвіду будуть для вас цікаві, бо показують дієві й недієві способи формування стратегій. Але ви все робите правильно, тож немає потреби щось змінювати. Однак якщо ви з тих менеджерів, яких ми зустрічаємо частіше, то швидко впізнаєте ці симптоми і захочете подолати соціальний аспект стратегії. І навіть якщо ви керуєте компанією на зразок Amazon, то зможете скористатися викладеними тут висновками, щоб уникнути проблем.

### В усьому винен соціальний аспект стратегії

Усі ми знаємо, що починаємо процес формування стратегії, маючи особисті й системні упередження, а також що групова динаміка в конференц-залі часто псує результати. Але зазвичай саме на цьому обдумування соціальної динаміки й закінчується. Як часто ми вживаємо конкретних заходів, щоб зрозуміти ці чинники й подолати їх? Хіба зазвичай ми не просто знижуємо плечима і вперто рухаємося вперед? Надто часто ми вдаємо, що суть формування стратегії полягає тільки в розв'язанні якоїсь аналітичної проблеми, глибоко в душі знаючи, що аналіз — це насправді далеко не найскладніша її частина.

Концептуальні схеми й інструменти на зразок тих, що містяться у звичайній бізнес-літературі чи консультативних матеріалах, можуть допомогти структурувати ваше мислення, а також генерувати ідеї. На жаль, зазвичай вони не допомагають подолати справжні бар'єри на шляху до вдалої стратегії. Причина цього проста: соціальний аспект стратегії може переважати над інтелектуальним.



**«КОЛІНЗ, МЕНІ СТАЛО ВІДОМО, ЩО ВАШІ ТАЄМНІ СИСТЕМНІ УПЕРЕДЖЕННЯ ПРОТИЛЕЖНІ ДО МОЇХ»**



Згадаймо відомий вислів Пітера Друкера: «Культура їсть стратегію на сніданок»<sup>2</sup>. Ніде так чітко цього не видно, як у конференц-залі. Чому? Зрештою, тут збираються розумні й досвідчені люди, які люблять розв'язувати складні інтелектуальні завдання. Але не лише стратегію тут покладено на карту. Робочі місця — і навіть кар'єри — теж. Якщо дати нездійсненні обіцянки й не досягти визначених цілей щодо показників роботи компанії, можна втратити посаду чи статус. Тож не дивно, що всі вкрай обережні й що процес формування стратегії, спрямований на збереження робочих місць, рідко дає компанії найкращі результати. А ще ж є процес бюджетування. Навіть якщо ви обговорюєте стратегію на п'ять років, усі знають: насправді найважливіший бюджет на перший рік.

Зрештою, починають відбуватися різноманітні ігри. Наприклад, більшість менеджерів намагається забезпечити собі ресурси на прийдешній рік, водночас відтерміновуючи звітування за ефективність цих інвестицій на далеке майбутнє — може, таке далеке, що люди забудуть про початкові домовленості й зобов'язання або ж знайдуть іншу роботу. Зрештою, навіть найуспішніші бізнес-лідери теж люди.

У конференц-залі такий безмір особистих конфліктних інтересів і соціальних ігор, що, можливо, іноді ви запитували себе: «Нащо люди взагалі гають стільки часу й зусиль на аналіз і готування презентацій?».

Наслідок усієї цієї динаміки — «хокейна ключка», яка впевнено демонструє майбутній успіх після такого знайомого спаду в бюджеті наступного року. Якби процес формування стратегії мав свій символ, хокейна ключка стала б ним. Достатньо лише згадати про неї в розмові, щоб побачити в керівного складу, з яким поділилися результатами свого дослідження, повний розуміння погляд і криву посмішку.

Цією книжкою ми хочемо зламати таку «хокейну ключку». Ми прагнемо дослідити соціальний аспект стратегії, щоб радикальні рішення, які рухають уперед економічні прибутки й вартість акціонерного капіталу, мали шанс реалізуватися.

## А де бачення ззовні?

Уже понад п'ять років ми втрюх намагалися зрозуміти, чому в процесі складання стратегії так легко все погіршується, а також поглянути по-новому на те, як долати такі труднощі. Маючи кілька десятилітній досвід роботи в консультуванні сотень компаній зі всього

світу, а також побачивши на власні очі незліченну кількість стратегічних планів, ми взялися до запланованої справи, спираючись на свої спостереження. А ще вирішили скористатися своїми ж порадами: замість традиційних розповідей про окремі епізоди з життя компаній та суміжний досвід, ми надамо точні дані щодо загальної результативності роботи. Ми доповнили свої спостереження результатами детальних досліджень та аналізом роботи кількох тисяч найбільших компаній світу — матеріалами з великою вибіркою на протигагу традиційним збіркам кількох десятків прикладів ситуативних завдань, які ґрунтуються не на даних, а на опитуваннях.

Ми з'ясували, що на більшості нарад просто бракує даних, а саме — потрібних даних. Це може звучати дивно, якщо згадати наші нарікання на всі ті 150-сторінкові документи й незліченні додатки до них. Але зазвичай такі документи надто вузько відображають світ. Вони ґрунтуються на «баченні зсередини»: на даних із вашої галузі, на підході вашої компанії, на досвіді вашої команди й керівників, присутніх у конференц-залі<sup>3</sup>. У наші часи матеріали, представлені в конференц-залі, містять деталі, але не містять довідкових даних, які дали б змогу щось прогнозувати. Цікаво зазначити: що детальніша у вас інформація, то впевненіші ви у своїй обізнаності, разом з якою зростають ризики дійти неправильних висновків<sup>4</sup>.



**«ЙОГО ЗАПРОСИЛИ НАДАТИ НАМ НАЙКРУТІШЕ БАЧЕННЯ ЗЗОВНІ»**

Коли часи змін вимагають по-справжньому значного зсуву в стратегії, цей погляд ізсередини починає створювати навіть ще більше проблем. Це внутрішній погляд із застарілого світу, і ви дістаєте удар звідти, звідки його не чекаєте.

Замість того щоб перенасичувати деталями бачення зсередини, надайте стратегії «бачення ззовні», яке принесло б до вашої

конференц-зали інформацію про тисячі інших ситуацій, у яких опинялися інші керівники та їхні компанії в їхніх конференц-залах, і скерувало б обговорення в правильному напрямі. Навіщо орієнтуватися лише на ваші виробничі показники, якщо можна спрямувати стратегію, відштовхуючись від не менш вагомих об'єктивних даних? Чому не перевірити ефективність вашої стратегії, застосувавши до неї широкий спектр порівняльних даних?

Проблема, можливо, скажете ви, у тому, що кожна ситуація унікальна. Так? «Жодна інша компанія не має нашого бренду, наших ресурсів, наших конкурентів, наших клієнтів, наших труднощів, наших можливостей». Та й, крім цього, компанії не поспішають ділитися всіма своїми даними зі світом, щоб вам було легше себе з ними порівнювати. Що ж, це правда. Саме тому не було всеохопної бази даних, яка містила б успіхи й поразки стратегій. Дотепер.

Ми розглянули загальнодоступну інформацію про десятки показників від тисяч компаній та окреслили реалістичну кількість важелів — десять, якщо бути точними, — якими можна пояснити понад 80 % злетів і падінь у загальній результативності роботи цих організацій<sup>5</sup>.

У книжці ми поділимося з вами цією інформацією, щоб надати вам «погляд ззовні». Ми навчимо вас бачити свою стратегію в перспективі — до того, як ви вийдете з конференц-зали і почнете втілювати її в життя. Якщо вважатимете, що шанси на успіх недостатньо високі, то зможете відступити, зібратися із силами і сформулювати свою нову стратегію так, щоб підвищити ймовірність успіху. І зробіть це, ще не ставши на втратний шлях, який може просто завести вас у черговий глухий кут. Ми навчимо вас нового способу здобути впевненість у сміливих стратегіях, які змінять спрямування вашого бізнесу. Адже ви визначатимете шанси вашої стратегії на успіх за допомогою доказових показників загальних результатів роботи компанії.

У світі спорту коментатори ігор у гольф можуть визначити ймовірність того, що спортсмен-професіонал зажене м'яча в лунку певного розміру, завдяки зібраним даним про всіх професіоналів та всі лунки. Футбольні вболівальники можуть назвати вам шанси на успіх певної команди за її рахунком, результатами чверті, кількістю відібраних м'ячів та прізвищем квотербека, бо всі ці дані роками збиралися гра за грою. Такі дані щодо корпоративних стратегій відтепер доступні вам.

## Як досягнути впровадження масштабних заходів

Забіжімо трохи наперед: дані показують, що більшості компаній елементарно бракує сміливості — їхні стратегії не передбачають *масштабних заходів*. Здебільшого результатом стають поступові поліпшення, завдяки яким компанії просто не вибиваються з лав у своїй галузі.

Ми певні, що й ви були свідками такої ситуації: навіть якщо з'являється якась чудова можливість для розвитку бізнесу і хтось надає якусь проривну ідею, часто це все сходить на нуль. Ця ідея здається занадто ризикованою, занадто відмінною від того, що роблять інші гравці на ринку. Можливо, котрись члени команди почуваються поза грою. Тож безпечніше скласти план, який просто трохи відрізняється від торішнього, щоб розподілити ресурси на всю компанію, а не робити найбільші ставки на прорив у якомусь одному відділі.



**«РАНИШЕ Я ОБІЦЯВ МЕНШЕ, ЩОБ ЗРОБИТИ БІЛЬШЕ.  
ТЕПЕР Я ПРОСТО ХОВАЮСЯ ПІД СТОЛОМ»**

Ми нещодавно бачили, як один генеральний директор попросив свою команду скласти плани динамічного розвитку. Отримав готові документи, багато з яких йому сподобалися. Ось тільки довелося їх урізати, бо профінансувати всі не вдалося б. Однак він побоювся диспропорційно розподілити ресурси на ймовірні майбутні успішні проекти, щоб не засмучувати багатьох. Тож надав потроху фінансування всім відділам. Певна річ, жоден з них не був профінансований



достатньо для справжнього прориву. Інший гендиректор попросив свою команду продумати кілька сміливих кроків. Пролунала ідея про злиття й поглинення та розвиток нового підприємства зі сфери послуг у США. Ця ідея пройшла сувору комплексну перевірку. Однак гендиректор побоявся рухатися далі. Ще один гендиректор склав план переходу на технологію мобільних комунікацій 5G, яка надає б тимчасову конкурентну перевагу в Європі. А тоді подумав, що навряд чи рада схвалить його сміливий план, і спростив пропозицію, щоб себе «прикрити». Він узявся виконувати план, що не набагато випереджав попередні.

Наші дослідження показують: для досягнення стабільного прогресу у порівнянні з конкурентами вам треба передусім вибрати найвдаліші ринки, а також достатньо сильно натиснути хоча б на деякі важелі, які ми окреслили, і водночас досягнути за ними чітко визначених рівнів. Гарна новина полягає в тому, що такі масштабні заходи необов'язково означають підвищені ризики. Насправді ж ми побачили, що, можливо, найбільший ризик — це відсутність руху.

Наразі це може звучати трохи несерйозно, але в подальших розділах ми надамо вам надійні дані, яких ви потребуєте, а також фактичні матеріали, які допоможуть обґрунтувати ваші рішення.

## Що нас чекає попереду

Ми проведемо вам екскурсію конференц-залою, щоб згодом ви змогли спрогнозувати потрібні масштабні рішення, а також зрозуміти соціальний аспект стратегії та втілити ці рішення. Поки зупинімося на тому, що наш набутий досвід нашаровується. Від фактичних даних — погляду ззовні — залежить, чи вдасться вам подолати соціальний аспект стратегії та не схилитися до інерції, до, здавалося б, безпечних дрібних кроків.

Багато в чому наші висновки схожі на відкриття з галузі поведінкової економіки, які здійснив у 1950-х Герберт Саймон. Однак по-справжньому ця галузь розквітла протягом останніх кількох десятиліть, коли Деніел Канеман, а пізніше Річард Талер отримали Нобелівську премію з економіки. Упродовж багатьох років економісти вважали, що люди діють раціонально, і на основі цього будували ґрунтовні графіки. Вони хоч і були зрозумілі, однак насправді рідко передбачали людську поведінку. Виявилось, що люди

не розглядають свого життя як набір графіків. А от фахівці з поведінкової економіки кинули світло на те, як люди мислять і поведяться.

Як і ці фахівці, ми дізналися, що винятково раціональні підходи — нова матриця  $3 \times 3$ , найсвіжіші дослідження прогресивних методів — рідко допомагають досягнути проривів у стратегії. Але результати спостережень за тим, що насправді відбувається в конференц-залах, а також на засіданнях рад директорів корпорацій у всьому світі, дарують нам надію, що сформуванню погляд ззовні, який підвищить якість стратегії і, відповідно, результати роботи компаній, справді можливо. Після нескінченних гарячих суперечок із багатьма вашими й нашими колегами зі всього світу ми готові по-новому висвітлити те, що відбувається в конференц-залах.

Відштовхуючись від своїх емпіричних спостережень і напрацьованих матеріалів, ми винесемо обговорення стратегії за межі теорії, розглядаючи її з позицій справжньої людської поведінки, а потім поділимося зібраними даними, завдяки яким ви зможете скеровувати розмови зі своїми підлеглими в новому, більш продуктивному напрямі.



*«Я МАЛО ЗНАЮ ПРО СТРАТЕГІЇ, АЛЕ ТОЧНО ЗНАЮ,  
ЩО МЕНІ ПОДОБАЄТЬСЯ»*

Якщо нам усе це вдасться, ви зможете підвищити якість своєї роботи в багатьох аспектах, щоб успішно:

- удосконалити якість пропозицій стратегій, обговорюваних у вашій конференц-залі;
- почати зі своїми колегами зовсім інакший діалог щодо формування стратегії, більше орієнтований на здобуття інформації й залучення всіх учасників;