

Жак Пейл

Реальная стратегия



КАК ПЛАНИРОВАТЬ
ТОЛЬКО ТО,
ЧТО МОЖНО
ВОПЛОТИТЬ



альпина
ПАБЛИШЕР

Жак Пейл

**Реальная стратегия. Как
планировать только то,
что можно воплотить**

«Альпина Диджитал»

2020

Пейл Ж.

Реальная стратегия. Как планировать только то, что можно воплотить / Ж. Пейл — «Альпина Диджитал», 2020

ISBN 978-5-96-147346-9

В условиях неопределенности и стремительного развития информационных технологий компании вынуждены непрерывно реагировать на внешние изменения. Сегодня у лидеров нет времени на длительную подготовку и разработку великих стратегий, фокус их внимания сдвигается со стратегии как плана к стратегии как процессу воплощения этого плана. Бизнес-консультант и владелец агентства Turner Consultancy Жак Пейл утверждает, что в условиях «новой нормальности» потребность в инновациях, скорости и гибкости бизнеса многократно возросла, а традиционные методы стратегического менеджмента перестали работать. Сегодня разработка стратегии неотделима от ее воплощения, и именно реализуемость стратегии на практике, ее продуманность в самых мелочах и отличают победителей от проигравших. Обилие иллюстраций и отсылки к опыту наиболее успешных компаний делают эту книгу «мгновенной классикой» для менеджеров высшего звена, специалистов и предпринимателей, которые отвечают за воплощение стратегии и внедрение инноваций.

ISBN 978-5-96-147346-9

© Пейл Ж., 2020

© Альпина Диджитал, 2020

Содержание

Предисловие	6
1	8
1.1. Ускорить инновации – животрепещущая задача	9
1.2. Воплощение стратегий – беда организаций	10
1.3. Новая нормальность	11
1.4. Цифровизация – двигатель инноваций	14
1.5. Засилье неопределенности	16
1.6. Последнее конкурентное преимущество	17
1.7. Методы	18
2	21
2.1. Фактор успеха 1: выявляем и осуществляем изменения трех типов	22
2.1.1. Мастерство в воплощении стратегии – результат мастерства в ведении дел и изменении способа ведения дел	22
2.1.2. «Изменение» – не книга за семью печатями. Три типа изменений	24
2.2. Фактор успеха 2: избегайте перекосов	29
2.2.1. Эффективность и гибкость важнее перфекционизма	29
2.2.2. Мягкое – это жесткое, а жесткое – это мягкое: равновесие решает всё	32
Ускоритель воплощения стратегии и изменений – SECA.NU	32
2.2.3. Реализация стратегии – такой же процесс, как прочие	34
2.3. Фактор успеха 3: подрывай, не то подорвут тебя	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Жак Пейл

Реальная стратегия. Как планировать ТОЛЬКО ТО, ЧТО МОЖНО ВОПЛОТИТЬ

Переводчики А. Зуев (*Предисловие, Введение, Гл. 2*), Е. Дервянко (*Гл. 3-10, Приложения*)

Редактор О. Бараиш

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта А. Деркач

Корректоры Т. Редькина, А. Кондратова

Компьютерная верстка К. Свищёв

Арт-директор Ю. Буга

© Management Impact, 2020

Публикуется по соглашению с Management Impact, a division of Boom Uitgevers Amsterdam (Нидерланды) при содействии Агентства Александра Корженевского

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2021

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Предисловие

Большинство создаваемых компаниями стратегий так никогда и не воплощаются. Об этом нередко говорит в своих выступлениях знаменитый теоретик менеджмента Генри Минцберг.

Несколько лет назад в ходе одной дискуссии в Нидерландах он задал вопрос: кого обычно винят в провале стратегии? И сам же дал простой ответ: главный удар принимают на себя исполнители. Руководители обычно думают: «Мы тут в головном офисе придумываем гениальные стратегии, а этим недоумкам – всей остальной организации – попросту не хватает мозгов, чтобы ее реализовать». Что ж, если вы как раз из этих «безмозглых недоумков», продолжает Минцберг, могу предложить исчерпывающий ответ. Просто скажите руководству: «Раз мы такие идиоты, а вы умники, то почему бы вам не придумать стратегию, которую идиоты вроде нас все-таки сумеют воплотить?»

Довод сильный. Но справедливый ли? Не вполне, и Минцберг первым это признает. Почти все оплошности в ходе воплощения, говорит он, вызваны тем, что стратегия пишется отдельно, а воплощается отдельно. В свою очередь этот разрыв возникает в результате ошибочного убеждения, будто стратегию можно придумать в одном месте – штаб-квартире корпорации, а воплотить в другом – на рабочих местах. Предмет исследования данной книги – именно этот ключевой момент: взаимосвязь стратегии и ее воплощения. Или, по более радикальному выражению Жака Пейла, равенство стратегии и воплощения. Приведу четыре особо поразивших меня пункта, делающих эту книгу обязательной к прочтению.

1. Стратегия неотделима от воплощения

Невоплощенная стратегия – все равно что отсутствие стратегии. Именно поэтому думать о воплощении стратегии следует с самого начала ее разработки. Стратегия и ее воплощение неразрывно связаны, и все, что из этого следует, подробно изложено в книге в рамках системы четырех ускорителей, каждый из которых состоит из четырех блоков. Возможно, это звучит чересчур схематично. Но время импровизации и самотека в воплощении стратегии давно миновало. Воплощение стратегии стало ремеслом, от которого к тому же зависят наши победы и поражения.

2. Вся правда об инновациях

Сегодня ремонт приходится делать, не закрывая лавку. Всякий предприниматель и управленец понимает эту проблему. Нужно уделять время бизнесу, каков он есть сегодня, иначе мы не сможем радовать клиентов и зарабатывать деньги здесь и сейчас. И в то же время необходимо вкладывать силы в то, чтобы наш бизнес становился таким, каким мы хотим видеть его завтра и в дальнейшем. Слово «инновация» можно понимать по-разному. В этой книге разграничиваются три вида изменений: улучшение (совершенствование), модернизация и инновация. Каждый из них требует особого подхода. Это непросто, но такова действительность, знакомая всякому опытному менеджеру.

3. Работу выполняют люди

Вопросы «почему?», «что?» и «как?» важны, утверждает Пейл, но самый важный вопрос – «*Кто* будет воплощать стратегию?». В конце концов, работу делают люди, и все решают их качества и степень вовлеченности. Все это прекрасно, но из этого следует сделать глубокие выводы. К примеру, люди, которым предстоит реализовывать стратегию, должны психологически «подписаться» под ней. Иными словами, они должны быть по-настоящему преданы стратегии, инициативам и поставленным целям. В книге подробно рассказывается, как достичь истинной вовлеченности.

4. Теория и практика

Хорошо, когда писатель начитан в своей области. Иные авторы книг по менеджменту пытаются подавать свои идеи как нечто новое лишь потому, что не знакомы с классикой. Здесь этого бояться не приходится: Жак Пейл отлично подкован в своей области. При этом он остро осознает необходимость быть практичным. Жак и его коллеги – практики, чувствующие себя в реалиях бизнес-консультирования как рыба в воде, поэтому им удалось наполнить книгу полезными примерами и здоровым реализмом.

Я люблю работы, основанные на фактических данных. Добавлю только одно. Эта книга – настоящий клад обоснованных указаний и советов. Но истинную ее ценность вы ощутите лишь тогда, когда попробуете применить их в своей организации. Вы увидите, как эти замечательные идеи воплощаются в жизнь, а слова с этих страниц оборачиваются хорошо выполненной работой и прекрасными результатами. Приятного чтения и обучения!

Бен Тиггелаар,

специалист в области социально-психологических наук, писатель, лектор и консультант

1

Введение

Эффективность, гибкость и скорость – ключ к воплощению стратегии

*Взлет Netflix / IBM Watson получил научную степень / «S-образная кривая»
мертва / Отказ Philips покупать Apple*

1.1. Ускорить инновации – животрепещущая задача

Нам необходимо ускорить совершенствование, модернизацию и внедрение инноваций в бизнес-модели. Это ключевая управленческая задача нашего времени. Организации оказались между молотом и наковальней. Провальные стратегии стали притчей во языцех, но в наш беспокойный век у компаний нет выбора: они вынуждены постоянно совершенствоваться, модернизировать и целиком обновлять бизнес-модели. Самым нужным для успеха оказался тот самый навык, которого организациям остро не хватает. Поэтому руководители, специалисты и предприниматели не спят ночами. И правильно делают. Как недавно сказал мне один генеральный директор, «мы все должны этому научиться. Немедленно. Это просто-напросто наша ответственность перед обществом. Без этого нам конец». Именно поэтому я и написал эту книгу. Конечно, в мире есть проблемы и посерьезнее. Только посмотрите новости. Как бы то ни было, я убежден, что научиться более эффективно воплощению стратегии – это важная задача. Большую часть жизни мы проводим за работой, и работать лучше всего над чем-то дельным. Люди хотят, чтобы работа имела смысл и цель. Сегодня организации сознательно выбирают, какие общественные ценности они хотят отражать. Мы перерастаем свою давнюю одержимость акционерной стоимостью. Сейчас ценятся социальная ответственность, культурное разнообразие, региональное и национальное развитие. Эти устремления вошли в число наших главных стратегических целей. Эффективное воплощение стратегии создает ценность и помогает формулировать значимые цели.

1.2. Воплощение стратегий – беда организаций

Исследования постоянно показывают, что организации плохо справляются с воплощением стратегий. Это не новость. Мы знаем об этом десятки лет, и собранные данные ошеломляют. Оценки доли неудач варьируются в диапазоне 60–90 %. Конечно, эта цифра зависит от того, что мы договоримся считать неудачей (подробнее об этом – в главе 9). И даже если мы отнесемся к цифрам, приведенным в большинстве исследований, крайне критически, доля провалившихся попыток воплотить стратегию составит не менее 50 %¹. Примеры всем известны: масштабные правительственные ИТ-проекты будто вязнут в трясине, частные слияния не приводят к ожидаемым синергиям, крупные реструктуризации выходят из-под контроля, а программы культурных изменений будто растворяются в воздухе. Организации преисполнены благих намерений, но нередко ими оказывается вымощена пресловутая дорога в ад. Именно здесь кроется потенциальное конкурентное преимущество, но дело не только в этом. Всякая организация в любом случае должна уметь успешно воплощать стратегии.

¹ Carlos, J.F. Cândido & Sérgio P. Santos. “Strategy implementation: What is the failure rate?” *Journal of Management & Organization* 21 (2). February 2015, pp. 237–262. https://www.researchgate.net/publication/264004530_Strategy_implementation_What_is_the_failure_rate.

1.3. Новая нормальность

Мир уже никогда не будет таким, каким был до финансового кризиса 2008 г. Слишком много произошло перемен – экономических, социальных, культурных и технологических. Глобализация и изменившееся поведение потребителя – тоже важные факторы. Все это привело к умопомрачительному росту требований, предъявляемых к нашим бизнес-моделям. Жизнь меняется все стремительнее. По замечанию Яна Ротманса, профессора дисциплины «Теория перехода к устойчивому развитию», мы переживаем уже не эпоху перемен, а перемену эпох². С вашего позволения перечислю несколько явлений из числа описанных в моей предыдущей книге «Новая нормальность» (Het Nieuwe Normaal)³.

Бизнес-модели тают на глазах. Бизнес-модели испытывают огромное давление во многих отраслях, в том числе в туризме, недвижимости и финансовом секторе. Эти отрасли порой называют *ледниковыми*: из-за нынешних изменений мирового бизнес-климата они тают, подобно полярным льдам. Та же судьба ждет и многие другие индустрии, это лишь вопрос времени. Исследования показывают, что подрывные цифровые инновации влияют на все сектора и в ближайшие годы можно ожидать таяния еще большего числа бизнес-моделей⁴.

Еще одна ледниковая отрасль – традиционные СМИ: в некоторых сегментах прибыли тают на 10 % в год. На Каннском фестивале рекламы директор Netflix во вступительном слове коснулся этой проблемы. Он задал вопрос, долго ли еще покупатели рекламного времени будут посещать этот фестиваль и решать от лица зрителя, что и когда ему смотреть. Согласитесь, странно, что ночные ток-шоу выходят в эфир тогда, когда большинство зрителей уже спит. Мы проводим у телевизора очень много времени, но это один из немногих продуктов, которые не дают выбора, когда и что потреблять. Неудивительно, что взлет Netflix был таким стремительным. К примеру, в Нидерландах этот сервис за первые шесть месяцев привлек 600 000 подписчиков. Это показывает, что борьба, которую ведет традиционное телевидение, безнадежна. В Соединенных Штатах 75 % передач, транслируемых поздним вечером, смотрят не живьем, а по запросу. Но даже Netflix уже сталкивается с потребностью меняться и дальше.

Отрасли сближаются. Модель инноваций, увязывающая в тройную спираль правительство, образование и бизнес, сулит не меньше возможностей, чем каждый из этих секторов в отдельности⁵. Участники этой спирали понимают ценность сотрудничества и способствуют экономическому росту и региональному развитию, все чаще принимая вызовы совместно. Пример такого успешного сотрудничества – Brainport Eindhoven. Это альянс правительства Нидерландов, научных институтов и таких компаний, как ASML (производитель полупроводникового оборудования) и Philips Medical. Другой пример – Yes! Delft, они предлагают стартап-программы для молодых хай-тек-фирм, действующих рядом с исследовательскими центрами мирового уровня в Делфтском техническом университете⁶. В США технологические компании работают бок о бок с высшими учебными заведениями в Парке исследовательского треугольника в Северной Каролине, в Кремниевой долине, MIT и т. п.

Государственные и полугосударственные учреждения – не исключение. Старшие менеджеры знают, что государственные и полугосударственные учреждения так же беспомощны перед новой нормальностью, как и частные предприятия. Под нарастающим дав-

² Ян Ротманс – преподаватель дисциплины «Теория перехода к устойчивому развитию» в Университете им. Эразма Роттердамского, обладающий большим авторитетом в области преобразований и устойчивого развития.

³ Jacques Pijl, *Het nieuwe normaal: De 27 spelregels om te overleven in de nieuwe economie*. Haystack, 2014.

⁴ Adam Hayes. “20 Industries Threatened by Tech Disruption,” *Investopedia*. February 6, 2015. <http://www.investopedia.com/articles/investing/020615/20-industriesthreatened-tech-disruption.asp>.

⁵ Triple Helix Research Group (Stanford University), “The Triple Helix Concept”. http://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept.

⁶ Maurits Kreijveld, *De kracht van platformen: Nieuwe strategieën voor innoveren in een digitaliserende wereld*. Vakmedianet. 2014.

лением социальных сетей и политики граждане требуют большей прозрачности, низких цен, лучшего обслуживания и роста эффективности. Многие государственные и полугосударственные организации не готовы все это предоставить. Особенно трудно удовлетворить требованию прозрачности. Вспомним хотя бы о скандалах, сотрясавших в последние годы правительство Нидерландов. Министерство обороны было вынуждено выплатить компенсации сотрудникам, годами подвергавшимся воздействию высокотоксичного шестивалентного хрома; жилищная корпорация Vestia чуть не обрушилась из-за мошенничества нескольких менеджеров высшего звена, а Центральный рабочий совет Национальной полиции Нидерландов оказался замешан в коррупции.

Стремительное распространение электронных услуг в области здравоохранения показывает, что правительство, организации и граждане не могут поспеть за внедрением новых технологий. Watson – суперкомпьютер IBM – уже получил научную степень и скоро сможет заменить собой медицинского работника.

Новая нормальность – это надолго. Согласно VINT, расположенному в Нидерландах институту новых технологий под управлением ИТ – фирмы Sogeti, в 2033 г. средняя продолжительность жизни бизнеса будет составлять всего пять лет⁷. Ожидаемая продолжительность жизни компаний из списка Fortune 500 в 1950 г. составляла 75 лет, а в 2001 г. прогнозировалось, что к 2012 г. она обвалится до 15 лет; это показывает «индекс сдвига» из книги Ричарда Фостера и Сары Каплан «Созидательное разрушение» (Creative Destruction)⁸. О том же говорят и другие показатели. Рейтинговое агентство Standard&Poor's сообщает, что в 1958 г. средняя продолжительность жизни предприятий составляла 61 год, в 1980-м – 25 лет, а в 2011-м – 18 лет⁹. Исходя из этих цифр можно предположить, что 75 % предприятий из списка S&P 500 2014 г. исчезнут к 2027 г.¹⁰ Частота смены лидеров отраслевых рынков с 2010 г. более чем удвоилась. Лояльность осталась в прошлом, ведь теперь клиенты каждый раз заново принимают решение о том, кто лучше отвечает их потребностям. Конкуренция выросла на 100 %, и ничье положение на рынке больше нельзя принимать как должное. Короче говоря, новая нормальность с нами надолго. Это реальность, подтвержденная упрямыми фактами.

Факты, показывающие, чем так отличается новая нормальность от «старой», суммированы на рис. 1. Тенденция очевидна: непрерывность перестала быть данностью, и главной причиной этому является, конечно, цифровизация.

⁷ Sander Duivestijn, Aniel Kalicharan & Roland Wessel, исследование корпоративной долговечности для VINT/ Sogeti, представленное на симпозиуме Design to Disrupt. June 17, 2014. <https://www.sogeti.nl/updates/nieuws/vint-onderzoek-voorspelt-beursnoteringen-van-5-jaar-vanaf-2033>.

⁸ Richard N. Foster & Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market-And How to Successfully Transform Them*. Crown, 2001.

⁹ Driek Desmet, Ewan Duncan, Jay Scanlan & Marc Singe, "Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise," *McKinsey & Company*, September 2015. <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise>.

¹⁰ Marla Capozzi, Vanessa Chan, Marc de Jong & Erik A. Roth, "Meeting the innovation imperative: How large defenders can go on the attack," *McKinsey & Company*, July 2014. <http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/meeting-the-innovation-imperative-how-large-defenders-can-go-on-the-attack>.

Рисунок 1. Новая нормальность никуда не ушла. Ее влияние налицо.

Инновации — игра особо трудная, но в ней скрыто много возможностей для тех, кто знает, как их обнаружить



Источники:

1. В книге «Созидательное разрушение» (2001) Ричард Фостер из McKinsey вычислил продолжительность жизни 500 компаний из списка Fortune, который в 1950 г. составлял 75 лет, а к 2012 г. — менее 15 лет.
2. Standard&Poors подтверждает наличие этой тенденции.
3. Verkenningeninstituut Nieuwe Technologie, Sogeti.
4. Серия книг Deloitte, посвященных «индексу сдвига».

За первое десятилетие XXI в. организации изменились сильнее, чем за всю вторую половину XX в. В последние годы они повидали все: от оптимизации процессов до радикальных инноваций, от внешнего подряда до оптимизации поиска поставщиков, от совместных предприятий до полных слияний и приобретений — плюс непрерывный поток программ изменений. «Последние пять лет изменили больше, чем предыдущие пятьдесят», — признал один руководитель, с которым я разговаривал, готовя материалы для этой книги. И уже можно уверенно сказать, что в будущем организациям придется много хуже. Цифровизация общества неизбежно продолжится, а давящая необходимость поспевать за подрывными инновациями сохранится.

1.4. Цифровизация – двигатель инноваций

В XX в. организации добивались господства благодаря верности клиентов и экономии от масштаба. Поначалу успех приносило крупномасштабное производство (General Motors), позже – контроль за цепочками поставщиков (Walmart) и информацией (Amazon). А в XXI в. все решают клиенты. Перед каждой покупкой они читают потребительские отзывы и то и дело меняют мнение. Завоевать их и сохранить преимущество перед конкурентами можно только с помощью стратегии, построенной на знании клиента и взаимодействии с ним.

Джеймс Маккуиви из аналитического агентства Forrester Research назвал компании, умеющие играть в эту новую соревновательную игру, «подрывниками». Лучшим из подрывных инноваций присущи два свойства: они удовлетворяют понятную конечному пользователю базовую потребность и проникают в физический мир заводов-производителей и сетей поставок, в «интернет вещей». Ключевая задача – искать лучшие способы удовлетворять базовые и даже латентные потребности клиентов¹¹.

20 лет назад подрывные инновации длились годами и требовали огромных инвестиций. Об этом писал профессор Гарвардской бизнес-школы Клейтон Кристенсен в книге «Дилемма инноватора»¹². Но цифровая революция все изменила. Сегодня радикально трансформировать любой продукт или услугу можно гораздо быстрее и дешевле. Нынешние инноваторы-подрывники оказывают большое влияние на все аспекты бизнес-операций: управление данными, формирование цен, управление рабочей силой и капиталом. Скоро их влияние ощутят уже все отрасли, даже те, которые еще не подверглись цифровизации¹³. По оценкам Джеймса Маккуиви, современные инструменты и платформы увеличили число людей, способных вывести инновационные идеи на рынок, в 10 раз. И это еще осторожная оценка. Средняя стоимость разработки и проверки этих идей составляет лишь 10 % от вчерашнего ценника. Итого наши инновационные возможности выросли в 100 раз. Но это также означает, что любой бизнес сейчас имеет дело со стократно выросшей конкуренцией.

Подрывные цифровые инновации повышают темп конкурентной борьбы и способствуют воплощению немыслимого прежде количества идей. Для организаций, работающих «по старинке», их кумулятивный эффект сокрушителен.

Цифровые инновации меняют все. Взглянув на показатели роста Airbnb, легко убедиться в том, что классическая S-образная кривая жизненного цикла компаний стала седой древностью. На смену ей пришли графики, больше напоминающие Эмпайр-стейт-билдинг. Взглянем правде в глаза: S-образная кривая мертва! Все ускоряется. Новые бизнес-модели возникают с сумасшедшей скоростью, а старые столь же стремительно исчезают. Никто не в силах предсказать будущее, но, судя по этой тенденции, ускорение только началось. Чем дольше вы ждете, прежде чем вступить в гонку, тем труднее это будет сделать, так как одним из ключевых факторов служит конкуренция. В 2011 г. об этом емко высказался инноватор, предприниматель и инвестор Марк Андрессен в опубликованной в *The Wall Street Journal* статье «Почему программное обеспечение ест мир»¹⁴. Если составить список организаций, которых 12 лет назад еще не существовало, а сегодня они либо представляют крупные новые рынки, либо завоевали большую долю уже существовавшего рынка, то в нем окажутся до боли зна-

¹¹ James McQuivey. *Digital disruption. Unleashing the Next Wave of Innovation*. Amazon Publishing, 2013.

¹² Кристенсен К. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании / Пер. с англ. Т. Овсеновой. – М.: Альпина Паблишер, 2004.

¹³ James McQuivey. *Digital disruption*.

¹⁴ Marc Andreessen. “Why software is eating the world”. *The Wall Street Journal*, August 20, 2011.

комые названия: Facebook, Twitter, YouTube, Uber, Airbnb, Snapchat, Instagram, Fitbit, Spotify, Dropbox, WhatsApp и Quora¹⁵.

Руководители, менеджеры и специалисты бьются над дилеммами, которые ставит перед ними цифровизация. Внедрять цифровые технологии или нет? Когда? С кем? Как? Менно Лантинг, эксперт в области влияния цифровых технологий на управление, верно определил, что такое на самом деле цифровые инновации и конкуренция: «Все товары и услуги либо сами станут цифровыми, либо их окружит оболочка цифровых услуг». Это касается и таких услуг, от которых никак не ждешь цифровизации. Лантинг упоминает услуги по вывозу мусора в Филадельфии: микрочипы, встроенные в мусорные контейнеры, собирают данные, которые помогают санитарной компании более рационально строить маршруты, снижая потребность в персонале на 40 %. Короче говоря, нам нужно научиться жить в новой реальности, в которой наша жизнь и работа неразрывно связаны с технологиями¹⁶. Каждая организация должна решить, как позиционировать цифровые инновации в своем портфеле инициатив по воплощению стратегии.

¹⁵ Список составлен Валой Афшаром, главным цифровым евангелистом Salesforce.

¹⁶ Menno Lanting, *Olietankers en speedboten: Wendbaar werken in de 27e eeuw*. Business Contact, 2014.

1.5. Засилье неопределенности

Все мы знаем, что привычные способы создавать и преобразовывать организации и управлять ими больше не работают. Мыслить программами, чертежами и дорожными картами больше невозможно. Царящую непредсказуемость лучше всего передает аббревиатура VUCA – «нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность»¹⁷. Этот термин пришел из жаргона американских вооруженных сил, но сейчас мы используем его, чтобы выразить, насколько суровым стал климат для бизнеса и государственных, а также полугосударственных учреждений. Термин «нестабильность» указывает на природу, скорость и динамику изменений. «Неопределенность» – на непредсказуемость в сочетании со страхом и растущей вероятностью непредвиденных важных событий и подрывов. Примером могут послужить крупные подрывные инновации вроде Uber и макроэкономические события вроде 11 сентября, или, как их назвал Нассим Николас Талеб, «черные лебеди». «Сложность» отсылает к многоголовой гидре спроса, рынков, клиентов, менеджмента и законодательства, делающей процессы и системы еще более запутанными. Наконец, «неоднозначность» указывает на нематематическую природу бизнеса, то есть на то, что пути развития могут привести к разным исходам, и никто не знает, какой из них станет реальностью.

Факты можно трактовать по-разному. Я видел организации, которые упорно продолжают деятельность, опираясь на ложные допущения, ибо считают упорство ключевой характеристикой исполнительской дисциплины. Но ничуть не меньше и организаций, которые чересчур поспешно сворачивают многообещающий эксперимент. Вот яркий пример: в 1990-е производитель бытовой электроники Philips отказался от возможности приобрести компанию Apple. Бывший генеральный директор Philips Кор Бунстра отмечает в своей автобиографии, что не жалеет об этом решении. «Apple, – пишет он, – никогда не стала бы тем, чем стала, сделайся она частью этой нидерландской компании».

Требования, которые несет с собой концепция VUCA, не менее интересны. О них написано много длинных статей, и в целом они сводятся к одному: высокая нестабильность требует встроенных демпферов и гибкости; высокая неопределенность вызывает к систематическому сбору данных, их анализу, толкованию и экстраполиванию; высокая сложность требует упрощать все, что можно упростить; довлеющая неоднозначность зовет нас экспериментировать с инновациями, учиться путем проб и ошибок и внедрять то, что работает.

Нет ничего хуже, чем под воздействием концепции VUCA прийти к заключению, что теперь стратегическое планирование лишено смысла. На самом деле нужно учитывать, что человек имеет свойство ошибаться – свойство, механизм которого мы никак не разгадаем. Вспомним, насколько люди склонны игнорировать то, о чем ничего не знают, и никак не учитывать при принятии решений «известную неизвестность», как формулирует Даниэль Канеман. Осознание собственных пределов должно подстегивать нас к увеличению допусков при планировании и его гибкости, а вовсе не к повышению точности прогнозов. Только так можно справиться с неопределенностью. Говоря коротко, требования, налагаемые на нас новой нормальностью, сводятся к необходимости ускориться, стать подвижнее и повысить эффективность воплощения стратегий.

¹⁷ Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity; широко используется в англоязычной литературе и практике. – *Здесь и далее прим. пер.*

1.6. Последнее конкурентное преимущество

В условиях новой нормальности ошибаться дороже, а пробовать труднее. Мы наблюдаем дальнейшее сокращение жизненного цикла продуктов, рост рискованности инноваций и все большую привередливость и ненадежность рынков. Из-за этого воплощение стратегии становится для руководителей и специалистов еще более рискованным и трудным делом, чем прежде. Поэтому фокус их внимания сдвигается со стратегии как таковой на ее воплощение. Судьбу компании теперь решают не великолепная стратегия и не анализ данных, лежащий в ее основе, а *воплощение* этой стратегии. Извлечет ли компания прибыль или понесет убытки, теперь зависит от ее способности воплотить стратегию. Те компании, которые оказываются на высоте в вопросах воплощения стратегии и внедрения инноваций, получают существенно большие прибыли, достигают более высокой производительности и успеха.

Разрабатывать стратегию, не воплощая ее, было бессмысленно всегда, но в условиях новой нормальности от этого факта уже не отвертеться. Об этом ясно говорят и книги о стратегии, вышедшие в последнее время. Примеры – «Хорошая стратегия, плохая стратегия» Ричарда Румельта, «Стратегии тоже нужна стратегия» Мартина Ривза, Кнута Хаанеса и Джанмеджая Синха и «Стратегия, которая работает» (Strategy That Works) Пола Лейнванда и Чезаре Майнарди¹⁸. Все три книги подчеркивают необходимость стратегии, идущей рука об руку с ее воплощением.

Воплощение стратегии – главный приоритет для руководителей во всем мире. Видимо, и для вас тоже, иначе вы не взялись бы читать эту книгу. Исследователь из Школы менеджмента Слоуна МІТ Дональд Салл ссылается на недавнее исследование, в рамках которого 400 генеральных директоров из Азии, обеих Америк и Европы назвали воплощение стратегии высшим приоритетом из 80 перечисленных проблем, с которыми они сталкиваются, – от политической нестабильности и инноваций до роста¹⁹. В другом недавнем исследовании руководители также назвали своей главной заботой именно стратегию²⁰.

¹⁸ Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия: В чем отличие и почему это важно / Пер. с англ. О. Медведь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014; Ривз М. и др. Стратегии тоже нужна стратегия / Пер. с англ под ред. А. Лазурского, Г. Милова. – М.: Эксмо, 2016; Paul Leinwand & Cesare Mainardi, *Strategy that Works*. Harvard Business Review Press, 2016.

¹⁹ Donald Sull, Rebecca Homkes & Charles Sull, “Why Strategy Execution Unravels-and What to Do About It,” *Harvard Business Review*, March 2015. <https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it>.

²⁰ “Strategy setting and execution remains top board priority,” *Consultancy.uk*, March 23, 2016, www.consultancy.uk/news/3431/strategy-setting-and-execution-remainstop-board-priority; “Executie en verandering belangrijkste uitdagingen van strategieproces,” *Consultancy.nl*, June 27, 2016, <https://www.consultancy.nl/nieuws/12613/executie-en-verandering-belangrijkste-uitdagingen-van-strategieproces>.

1.7. Методы

Воплощение стратегии – это важно, но от чего зависит успешность воплощения стратегии и инновации? Мы (Turner Consultancy) посвятили исследованию этого вопроса три года. Мы опросили около 60 руководителей и старших менеджеров, в том числе и тех, кто отвечает у себя в организациях за программы преобразований того или иного масштаба. В спектр опрошенных вошли сотрудники всех уровней из устоявшихся и новых цифровых организаций частного, полугосударственного и государственного сектора. Вдобавок мы ознакомились более чем с тремя сотнями самых актуальных книг и статей на эту тему. Они были отобраны по строгим критериям, чтобы не ворошить заново старые ответы на старые вопросы. Мы также рассмотрели 70 тематических исследований. Все это мы проделали с целью ответить на один-единственный вопрос: от чего зависит успешность воплощения стратегии или инновации? Как видите, изложенные в этой книге идеи уходят корнями в повседневную практику; из практики исходили и мы с коллегами из Turner, накопив многолетний опыт консультирования организаций по вопросам воплощения стратегии.

Эта книга организована следующим образом. В главе 2 я излагаю современный взгляд на эффективное воплощение стратегии, основываясь на шести главных факторах успеха, направляющих наше мышление²¹. В главе 3 даю представление о модели «Стратегия неотделима от воплощения» и о том, как с ней работать. Для удобства чтения следующих глав эта модель изображена в разделе «Ускоритель 4: ЗАКРЕПЛЕНИЕ». Главы 4–7 посвящены четырем ускорителям этой модели – «Выбор», «Побуждение», «Плоды» и «Закрепление». Каждый из них, в свою очередь, состоит из четырех практических блоков: два касаются «жестких», то есть сугубо профессиональных, умений, и два – «мягких», то есть личностных черт и навыков общения. Вместе они являют собой лучшую методику успешного воплощения стратегии и кардинального снижения риска провала. В главе 8 говорится об управлении проектами и программами, совершенно необходимыми при прохождении четырех ускорителей. Глава 9 посвящена анализу причин, по которым воплощение стратегии так часто проваливается, и цены, в которую обходится неудача.

Главная задача этой книги – убедить вас приоритизировать воплощение стратегии в вашей организации путем радикального перераспределения человеко-часов и поиска действенного баланса между «жесткими» и «мягкими» составляющими. Книга на 80 % состоит из рецептов, которые вам помогут. Чтобы не отвлекаться от темы воплощения, я, в отличие от большинства прочих авторов, пишущих о стратегии, инновациях и управлении изменениями, поместил анализ самых частых причин неудачи в конце книги, а не в начале.

Книга завершается эпилогом, благодарностью всем, кто сделал вклад в это исследование, описанием методов исследования и дополнительными рецептами. Часть этих материалов, например фактология и шаблоны для планирования, доступна для скачивания по ссылкам в приложениях в конце книги. Мы собираемся регулярно их обновлять, что повысит их ценность и актуальность.

Почему эта книга такая объемная? Я хотел написать исчерпывающее руководство, как сегодня воплощать стратегию. Отдельных аспектов этой темы касаются и некоторые другие исследования, но ни одно из них не посвящено исключительно воплощению стратегии и внедрению инноваций и уж тем более их взаимодействию. Можете поискать в Google.

Полезно, которую книга принесет устоявшимся и новым организациям. По первым же отзывам на наши открытия я с уверенностью заключил, что исследование попало «в

²¹ Эта глава представляет собой переработанную статью, основанную на предварительных исследованиях, ранее опубликованную Turner Consultancy.

десятку». Книга также представляет собой уникальное сочетание строгого анализа и тематических исследований с десятками интервью, взятыми у людей, с головой погруженных в деловую практику. Эта книга поистине золотая жила для менеджеров высшего звена, специалистов и предпринимателей, несущих большую долю ответственности за воплощение стратегии и внедрение инноваций.

Одно мы знаем наверняка: точные прогнозы даются организациям все хуже и хуже. Вероятно, следующее десятилетие изменит все даже сильнее, чем предыдущее. И все же я убежден в том, что принципы, изложенные в этой книге, останутся верными. Я верю в них потому, что это принципы новой, далекой от завершения эры экспоненциального роста. Моя главная цель – предоставить вам многочисленные рычаги практического управления, которыми вы сразу сможете воспользоваться, – книга на 80 % состоит из рецептов. Я расскажу:

● **как получить общую картину:** 6 факторов успеха и модель воплощения стратегии, состоящая из 4 ускорителей (и 16 блоков);

● **где черпать вдохновение и как его применять:** 16 исследований и более 50 вдохновляющих инноваций и новых бизнес-моделей;

● **как приступить к делу:** подробно рассмотрены пять подходов + бесплатный цифровой инструмент для оценки исполнительских способностей вашей организации.

Я знаю, что менеджеры любят фундаментальные, практичные указания и у них всегда мало времени. Поэтому каждую главу можно читать и применять по отдельности. Читайте, что в этом смысле у вас в руках учебник и рабочая тетрадь под одной обложкой.

Это книга для руководителей, специалистов и предпринимателей, освоивших хитрости своего ремесла посредством опыта. И так как именно вы моя целевая аудитория, я пользуюсь специфической лексикой и жаргоном. В бизнесе много жаргона, порой слишком много. И у врачей, и у легчиков с юристами есть свой жаргон, и мы считаем, что это в порядке вещей. То же у магистров бизнес-администрирования и консультантов. Я не большой поклонник профессионального арго, но язык бизнеса мне нравится. Нам нужны не туманные профессиональные жаргонизмы, а точная терминология. Эрик Рис, эксперт по стартапам и бизнесмен из Кремниевой долины, однажды написал в твиттере: «Управленческий жаргон критикуют, и зачастую справедливо. Но, как и любая другая профессиональная область, мы нуждаемся в специальных терминах с точными значениями». Если вам встретится незнакомый термин, загляните в словарь терминов (приложение 16).

И наконец, самое важное, что я хочу сказать: спасибо многочисленным спонсорам Turner Consultancy, нашим деловым партнерам, коллегам и выпускникам, которые помогли сделать эту книгу такой интересной и насыщенной. В ходе подготовки материала я снова осознал, насколько любая команда больше, чем сумма ее составляющих.

Жак Пейл, владелец Turner Consultancy

Декабрь 2019 г.

Хотите написать мне?

jpjl@turner.nl

@JPijlTurner

<https://nl.linkedin.com/in/jacquespijl>

#strategyisexecution



2

Современный взгляд на воплощение стратегии: Шесть факторов успеха

Не допускайте бардака / Грязная посуда на «Титанике» / Хватит ставить ленивые цели / Зачем враги при таких друзьях? / Отказать – значит не прогадать

Чем определяется превосходство в воплощении стратегии? Исследование Turner Consultancy выявило шесть факторов успеха, которые то и дело выплывают на поверхность. Вместе эти факторы дают свежий взгляд на воплощение стратегии, инновации и управление изменениями. Эти шесть факторов формируют основу четырех ускорителей воплощения стратегии, которые мы рассмотрим в главах 4–7.

2.1. Фактор успеха 1: выявляем и осуществляем изменения трех типов

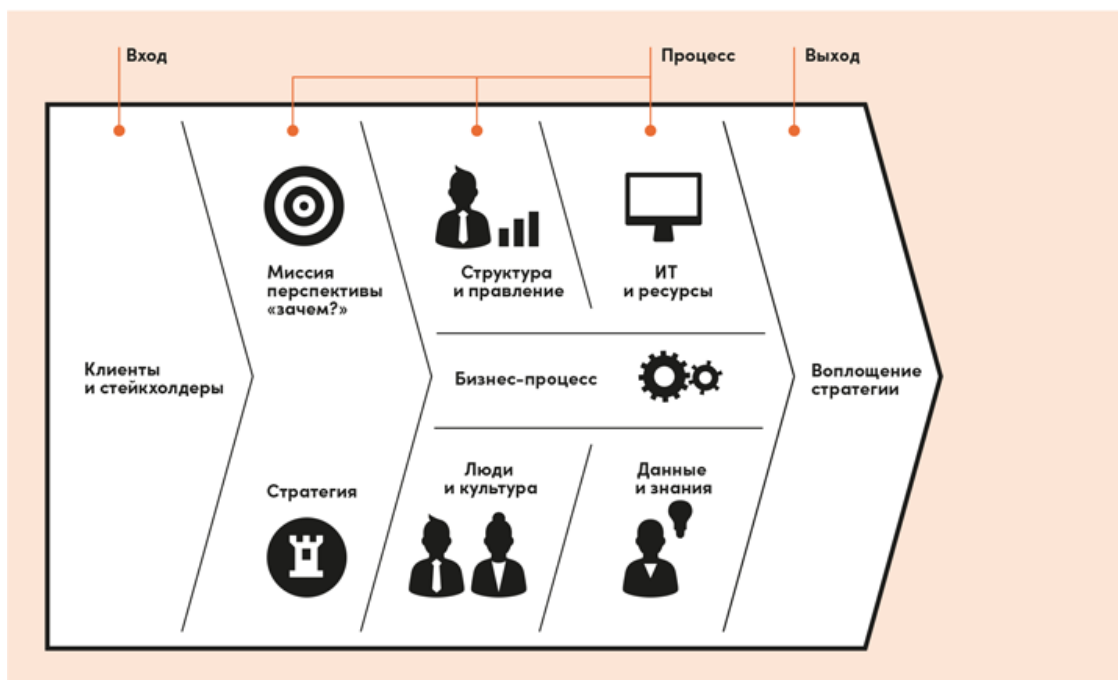
Озарения рождаются из наблюдения. Поэтому давайте сперва взглянем на мое определение воплощения стратегии. Какие типологии помогают управлять изменениями?

2.1.1. Мастерство в воплощении стратегии – результат мастерства в ведении дел и изменении способа ведения дел

Наше исследование показало, что руководители и менеджеры рассматривают воплощение стратегии как первоочередный приоритет, но не очень хорошо понимают, что это такое. Они считают этот термин слишком широким, даже «широковещательным». Чтобы прояснить этот вопрос, необходимо отделить текущие дела от инновационных усилий.

Прежде всего, о мастерстве в воплощении стратегии говорит способность организации достигать целей в своей текущей конфигурации; иначе это называется «управленческое мастерство». Это так называемый исполнительный менеджмент, или ведение дел. Как мы на это смотрим, зависит от бизнес-модели, как показано на рис. 2. Бизнес-модель отражает наш подход «снаружи внутрь»; разграничение между входом, процессом и выходом; типы заинтересованных лиц (стейкхолдеров); бизнес-функции. Коротко говоря, это элементарная модель, с помощью которой мы организуем свое мышление и действия.

Рисунок 2. Мы смотрим на организации исходя из их бизнес-модели

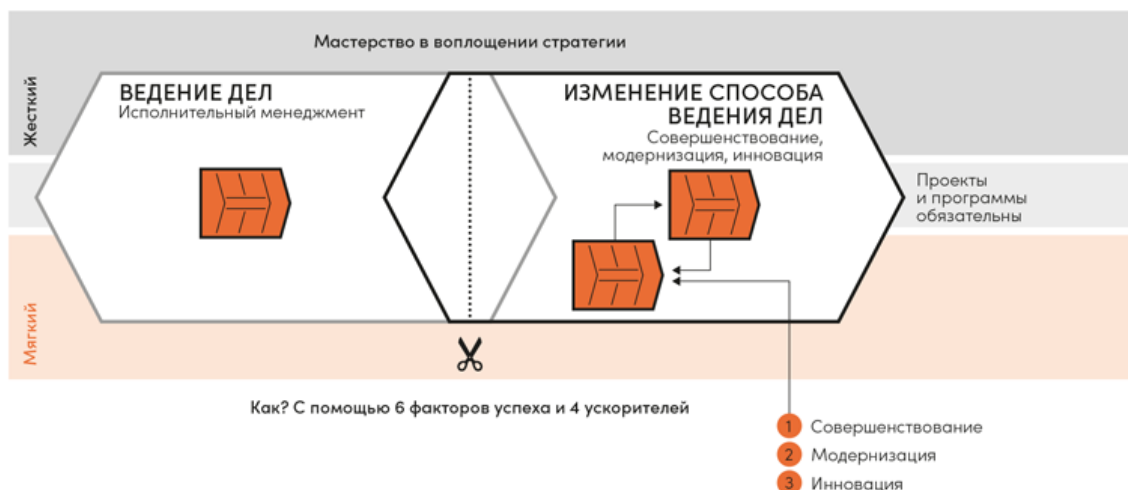


Источник: Turner, 2016.

Мастерство в воплощении стратегии – это способность организации достигать целей, касающихся изменений. Эти цели могут принимать разную форму: проектов, программ, приобретений или видоизменения основных бизнес-процессов. Здесь мы говорим уже об управлении изменениями, об изменении способа ведения дел.

Различать ведение дел и изменение способа ведения дел важно потому, что это упрощает и ускоряет дело. Неспособность отличить одно от другого ведет к неоптимальному поведению на обоих фронтах. За годы, что я проработал консультантом, я повидал множество организаций, возлагавших все исполнительские задачи на линейную организацию, даже если ясно, что большая часть исполнительских задач требует особого внимания и подхода. Итогом этому был невообразимый бардак. Отделив цели, касающиеся изменений, от текущих дел, вы удостоверитесь в том, что можете надлежащим образом управлять и контролировать и ведение дел, и изменение способа ведения дел, как показано на рис. 3. В моем исследовании многие руководители признавали, что слишком поздно осознали важность этого различия. Как сказал один из специалистов, «оказывается, нужно развивать два совершенно разных навыка».

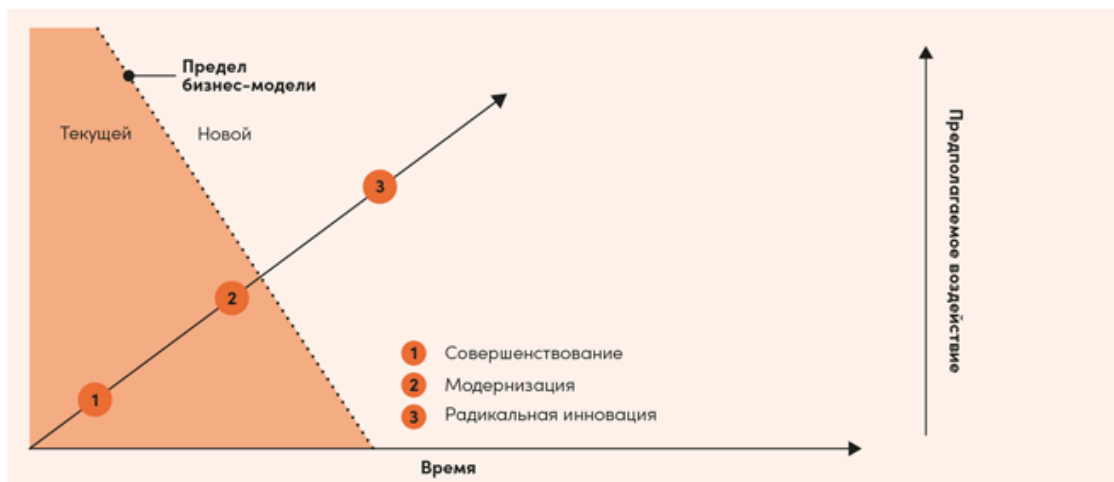
Рисунок 3. Различие между ведением дел и изменением способа ведения дел и три вида изменений: совершенствование, модернизация, радикальная инновация



Источник: Turner, 2016.

В этой книге используются термины «ведение дел» и «изменение способа ведения дел». Единственный путь повысить способность к воплощению в структурном плане – выбрать конкретный фокус и подход к каждой инициативе и выполнять ее с полной отдачей. Научиться этому можно только на практике. Отличия между изменениями трех типов показаны на рис. 4.

Рисунок 4. Реализация трех типов стратегий: совершенствование, модернизация, радикальная инновация



Источник: Turner, 2016.

Кстати, было бы ошибкой считать, что организация может плыть по течению и оставаться на плаву, занимаясь исключительно ведением дел. Любая организация должна меняться. И тем не менее я слышу, как организации обещают сотрудникам, что все вернется в норму, как только уляжется пыль после бурной реструктуризации. Это иллюзия. Перемены не прекратятся. Конечно, эта фраза банальна до зевоты. Один старший менеджер сказал мне, что, проводя собеседования, всякий раз отвлекается, когда соискатель начинает разяснять, что нанимается не для того, чтобы «просто приглядывать за лавкой». «Ну естественно, – говорил он. – Кто станет в наше время нанимать человека только для этого?!»

<https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>

Хотите знать больше? Скачайте дополнительную информацию о нужном и сложном искусстве отличать исполнительное управление от управления изменениями.

2.1.2. «Изменение» – не книга за семью печатями. Три типа изменений

С ведением дел и изменением способа ведения разобрались; теперь нужно научиться отличать друг от друга три типа изменений: совершенствование, модернизацию и радикальную инновацию. Неумение их различать приводит, опять же, к невообразимому бардаку. Очевидно, что всякая организация нуждается в изменениях всех трех типов. К тому же всякой организации необходимо найти способ предложить рынку что-то уникальное. Любой бойкий стартап, которому удастся сорвать куш, превращается в итоге в устоявшуюся компанию. Но и в этом случае, чтобы оставаться успешной, ей необходимо продолжать внедрять инновации (третий тип изменений). Одновременно с этим необходимо продолжать совершенствовать основные механизмы (первый тип) и обновлять существующие модели (второй тип). Когда-то компания Amazon начинала голодным молодым стартапом с инновационной бизнес-моделью (третий тип). А сегодня она кропотливо совершенствуется и модернизируется каждый день (по первому и второму типам). То же самое делают Google и Apple: их новые идеи постоянно фигурируют в новостных заголовках (изменения третьего типа), но они обеспечивают устойчивость существующих линеек продуктов, дохода и бизнес-моделей непрерывным

совершенствованием и модернизацией существующих бизнес-моделей (изменения первого и второго типов). Все три типа изменений необходимы каждой организации.

Тип 1: Совершенствование. Непрерывное улучшение и развитие существующих моделей бизнеса и получения дохода, или «операционное совершенство»

Делать дело лучше каждый день. Один старший менеджер объяснил изменения по типу 1 на следующем примере. Как бы ни был высок уровень жизни у нас в западном мире, ремонт или доставку практически невозможно запланировать на удобное для себя время – на вечер или выходные. Так что расти есть куда. Овладевая мастерством в изменениях по типу 1, вы выстраиваете доверительные отношения с клиентом и воспитываете в своей организации исполнительскую культуру, девиз которой «Перемены ведут к переменам». В свою очередь, эта культура способствует воплощению стратегий по типам 2 и 3.

Тип 2: Модернизация. Пересмотр существующих моделей бизнеса и получения дохода

Существующие бизнес-модели тоже требуют обновления. Изменения по типу 2 нужны, когда для дальнейшего ведения дел требуется трансформировать существующие модели бизнеса и получения дохода. Для этого могут потребоваться радикальные меры по снижению издержек и повышению производительности, ресурсы приобретенных ранее компаний либо тщательный пересмотр потребительского предложения и концепции услуг. Изменения этого типа почти всегда требуют подлинного рывка производительности, радикального прорыва по одному из ключевых показателей производительности компании.

Тип 3: Инновация. Радикальная цифровая инновация, новые модели бизнеса и получения дохода, или изменение правил игры

Что такое инновация. Говоря об инновациях, люди зачастую имеют в виду разное и даже не догадываются об этом. Смысл этого понятия размывается также потому, что инновационные продукты и механизмы все чаще пересекаются между собой, ведь клиенты теперь воспринимают процесс обслуживания как неотъемлемую часть приобретенного товара или услуги. Под инновацией можно подразумевать и тотальную перестройку модели бизнеса и получения доходов, а также соответствующей им структуры организации. Жизненно необходимо четко определять, что вы имеете в виду, так как от этого может зависеть само выживание вашей компании. В конце концов, как обезопасить себя на сокращающемся рынке, когда существующий бизнес сильно зависит от конкурентоспособности товара, а доходность год за годом падает? Без инноваций не выживет никто, но успешной может стать только управляемая инновация. Ли Якокка (знаменитый топ-менеджер компании Ford) однажды сказал: «Самые успешные руководители держатся за старое, покуда это необходимо, и совершают рывок к новому, как только это становится выгодным». Они буквально открывают новую страницу.

Недавно Стив Бланк, предприниматель из Кремниевой долины, описывал в своем блоге ловушку, которая грозит Microsoft и Apple²². Он утверждает, что преемники Билла Гейтса в Microsoft и Стива Джобса в Apple Стив Баллмер и Тим Кук – исполнители, а не провидцы. На его взгляд, Баллмер и Кук должны не просто вести, улучшать и обновлять существующие бизнес-модели. Им нужно также экспериментировать с новыми бизнес-моделями. Если им не удастся достичь баланса, крах их компаний – всего лишь вопрос времени, полагает Бланк. Задача поддерживать это равновесие стоит перед любой организацией.

Изменения по трем типам различаются своими последствиями; каждый тип требует отдельного подхода. Это показано на рис. 5. Изменения по типам 1 и 2 не затрагивают существующих моделей бизнеса и извлечения прибыли. Тип 3 требует новой модели бизнеса и извлечения прибыли, достигаемой посредством радикальной и цифровой инновации.

²² Steve Blank, “Why Tim Cook is Steve Ballmer and Why He Still Has His Job at Apple,” Weblog, October 24, 2016. <https://steveblank.com/2016/10/24/why-tim-cook-is-steve-ballmer-and-why-he-still-has-his-job-at-apple/>.

Это различие не абсолютно. Бизнес – не точная наука. Я видел инициативы по типу 2 настолько радикальные, что их можно по праву отнести к типу 3. Я видел, как изменения, которые я не рискнул бы отнести даже к типу 2, настырно называли инновациями по типу 3. Инициатива, начавшаяся как тип 2, может постепенно развиться в изменение по типу 3, совершенно неожиданно для всех, просто по счастливой случайности.

Такая категоризация помогает удостовериться в том, что вы пользуетесь одними и теми же определениями и что вся организация говорит на одном языке. Это поможет организации выбрать ряд инициатив, составляющий амбициозный, но реалистичный портфель.

Изменения по типу 3, или радикальные инновации, играют ключевую роль. Откройте или создайте новое игровое поле. Каждая третья стратегическая инициатива должна подрывать вашу собственную деятельность и деятельность рынка, на котором вы работаете. Изменения этого типа мотивируются более глубоким бизнес-инстинктом. В книгах «Черный лебедь» и «Антихрупкость» Нассим Талеб дал определение «черного лебедя»: это серьезное, непредсказуемое событие, способное поставить организацию на колени²³. Проблема «черных лебедей» решается не попыткой их предсказывать, а повышением собственной живучести. Тот, кто хочет выжить, должен становиться сильнее. В этом и заключается идея антихрупкости. Согласно Талебу, этот принцип применим практически ко всем сферам жизни и уж точно к организациям. То, что не убивает, делает вас сильнее, – вот в чем суть. Поэтому не бойтесь портить жизнь в том числе и себе. Для того чтобы одержать верх над «черным лебедем», нужно заранее занять такую позицию, с которой с ним можно бороться. День благодарения – это своего рода «черный лебедь» для индеек, но не для мясника. Иными словами, следует стараться не кончить так же плохо, как индейка. Откройте или создайте новое игровое поле – и сделайте это вовремя. Тогда оно обеспечит вам новые возможности без риска, подстерегающего индейку. В том же и теория «голубого океана»: существующее игровое поле подобно океану, ставшему алым от крови. Так отправьтесь на поиски еще не завоеванного рынка – девственно голубого океана.

²³ Талеб Н. Черный лебедь: Под знаком непредсказуемости / Пер. с англ. М. Костионовой и др. – М.: КоЛибри, 2020; Талеб Н. Антихрупкость: Как извлечь выгоду из хаоса / Пер. с англ. Н. Караева. – М.: КоЛибри, 2020.

Рисунок 5. Воплощение стратегий трех типов кардинально различается по своей природе и целям

	Тип 1 — Совершенствование	Тип 2 — Модернизация	Тип 3 — Радикальная инновация
Цель	Делать дело лучше с каждым днем	Прорывы и повышение прибыльности в результате перемен в текущей деятельности	Обеспечение непрерывности благодаря своевременным доходам и прибылям согласно совершенно новым моделям бизнеса и извлечения прибыли
Уровень амбиций	Малые приросты KPI отдельных процессов (1–9)	Существенные	Существенные в длительной перспективе. Требуются краткосрочные мощности, оправдывающие развитие в этом направлении
Примеры результатов	Снижение уровня отказов на 5%, повышение удовлетворенности клиентов послепродажным обслуживанием на 10%	Рост кросс-продаж на 10%, снижение стоимости второстепенных процессов на 15% благодаря синергии после слияния	Рост продаж на 5–10% благодаря новым услугам, появившимся в результате внедрения новой бизнес-модели
Временной горизонт	< 1 год, ежеквартальная оценка	1–2 года	2–5 лет
Подход	Краткий анализ, практические решения выполняются немедленно	Фундаментальный анализ и решения, разбитые на подзадачи для удобства выполнения, гибкие методологии (аджайл)	Управляемый набор стратегических экспериментов, пробы и ошибки, масштабирование успешных результатов
Реалистичное количество на дивизион или бизнес-подразделение	Не более 7 одновременно	Не более 5	От 5 до 15. Для реализации отбираем не больше 5
Находится вне текущей модели бизнеса и извлечения прибыли	Нет	Возможно отчасти	Да
Примерные методы	Бережливое производство	BPR, PMI, BPM, BPO	Шаблон бизнес-модели

Источник: Turner, 2016.

Изменение по типу 3, или радикальная инновация, непременно подрывает деятельность самой организации-инноватора. Изменения по первым двум типам Талеб с негодованием отмечает: они лишь добавляют живучести существующей организации, но никак не касаются уязвимости компании в длительной перспективе. Он возражает не нюхавшим делового пороуху академическим экспертам, которые рассказывают, как хрупкая организация может в лучшем случае стать более живучей, но в итоге все равно разорится. Я, как прагматик, напому высказывание Джона Кейнса: «В долгосрочной перспективе мы все умрем». В кратко- и среднесрочной перспективе нам нужны изменения по первым двум типам. Без них мы просто не доживем до долгосрочной перспективы, даже в эпоху новой нормальности, когда подрывные инновации по типу 3 следуют друг за другом быстрой чередой. Это нисколько не умаляет критической

важности изменений по типу 3. Бывший генеральный директор Alcatel-Lucent и British Telecom Бен Верваайен сказал: «Часть любой компании должна постоянно находиться в подорванном состоянии». В главе 4, рассматривая первый ускоритель, я объясню, что надежный портфель инициатив по воплощению стратегии должен на треть состоять из инициатив по типу 3. Это очень много, но ничего не поделаешь. Некоторые, прочитав «Антихрупкость» Талеба, застыли на месте, решив, что вводить изменения по первым двум типам не стоит и пытаться. Они не видят в этом смысла, когда их могут стереть с лица земли серьезные инновации других компаний (таких как единороги вроде Uber) и «черные лебеди» Талеба. Но это так же неразумно, как и вовсе не инвестировать в изменения по типу 3.

Между изменениями трех типов крайне важно поддерживать равновесие. Некоторые организации изо всех сил борются за реализацию изменений по типу 1, в то время как их отрасль каждый год усыхает на 10 %. Это все равно что беспокоиться о невымытых тарелках, находясь на «Титанике». И если разразится серьезный финансовый кризис вроде кризиса 2008 г., эти организации окажутся к нему не готовыми. Если вы хотите сохранить господствующее положение на сокращающемся рынке, то изменения по типу 2 куда как нужнее. Однако заметим, что изменения этого типа – самые сложные, о чем свидетельствуют примеры Kodak и Nokia. Когда-то считавшиеся непобедимыми, оба эти предприятия разорились, занявшись пересмотром существующих бизнес-моделей²⁴. К счастью, есть примеры и таких предприятий, которым это удалось: DSM²⁵, GE²⁶ и Toyota²⁷. И все же изменения по типу 3 важнее всего. Примеры таких изменений можно найти и в новых, и в устоявшихся организациях. На самом деле устоявшиеся предприятия вроде General Electric и Toyota в этом отношении, пожалуй, даже интереснее, чем Uber и Airbnb. Подробнее о необходимости равновесия между изменениями разных типов я расскажу в главе 4.

Мы уяснили важность изменений по типу 3. Но я, как рачительный голландец, не выбрасываю старых ботинок, пока не обзаведусь парой новых. В том же и смысл изменений по первым двум типам. Они позволяют максимально задействовать существующую бизнес-модель и финансировать инновации, которые приведут к новой модели.

Четыре ускорителя, описанные в главах 4–7, касаются универсальных законов, применимых к изменениям всех трех типов (хотя, конечно, применять их следует, руководствуясь здравым смыслом и в разной степени к разным типам).

<http://www.vox.com/2014/5/19/5731494/the-new-york-times-probably-wont-implement-its-brilliant-innovation>

Хотите узнать больше? Посетите лучший в мире веб-сайт о лучшей в мире газете, и вы узнаете, как трудно быть инноватором в газетной журналистике.

²⁴ Michael Moesgaard Andersen & Flemming Poufelt, *Beyond Strategy: The Impact of Next Generation Companies*. Routledge, 2014.

²⁵ Wilco Dekker & Jonathan Witteman, “Toen vierde hoogmoed nog hoogtij,” *de Volkskrant*, March 24, 2014.

²⁶ Brad Power, “How GE Stays Young,” *Harvard Business Review*, May 13, 2014. <http://blogs.hbr.org/2014/05/how-ge-stays-young>.

²⁷ Brad Power, “Make Your Organization Anti-Fragile,” *Harvard Business Review*, June 24, 2013. <http://blogs.hbr.org/2013/06/make-your-organization-anti-fr>.

2.2. Фактор успеха 2: избегайте перекосов

Чем определяется современный взгляд на управление изменениями? Как обеспечить взаимодополнение эффективности и гибкости и направить их на достижение как краткосрочных, так и долгосрочных целей? Почему «мягкие» умения так же важны, как и «жесткие»? Насколько важен методичный подход?

2.2.1. Эффективность и гибкость важнее перфекционизма

Хватит без конца и смысла переделывать документы о стратегии и концепции. Эффективность и гибкость куда важнее совершенства.

Воплощение современной стратегии в обстоятельствах новой нормальности требует кардинально иного способа работы. Сегодня действительно утверждение «Стратегия неотделима от воплощения». Это не значит, что стратегия больше не важна. Но любой стратегии требуется еще одна стратегия: стратегия воплощения. В своей колонке нидерландской деловой газеты *Het Financieele Dagblad* профессор Аннет Арис написала: «Классическое стратегическое планирование анализирует разработки на рынке, смотрит на слабые и сильные стороны компании, находит конкурентное преимущество, которым можно воспользоваться, и на основании этих шагов планирует, где и как компания может вырасти. Мы получаем ряд очень точно просчитанных прогнозов на ближайшие три-пять лет. Все больше ученых и даже консультантов и цифровых предприятий отбрасывают такой классический подход. Они заменяют стратегию систематическим поиском высшей цели, полным проб, ошибок и неожиданных исходов, будто Колумб в своей парусной экспедиции в Азию»²⁸.

Организациям нужна краткая стратегия, которую можно воплотить стремительно и эффективно. Классический подход больше не работает; месяцами обдумывать стратегию, анализировать контекст и готовить организацию к воплощению – значит попросту потерять время. Долго выбирая дорогу, не придешь ни к чему хорошему. В условиях новой нормальности организациям нужна сильная реальная стратегия, воплощаемая короткими циклами²⁹. Приступая к воплощению сразу, понимаешь, сколько требуется гибкости для достижения стратегических целей. Чтобы извлечь максимум из своих ограниченных ресурсов, организации придется делать выбор очень осознанно и уравнивать стратегические цели со своей способностью к их достижению. Поэтому урезать свой портфель инициатив необходимо ежегодно. Стратегии, какой мы ее когда-то знали, больше нет. Сегодня стратегия и ее воплощение – это одно и то же.

Невозможно обойтись без ясной перспективы, четко поставленного вопроса «Зачем?» и такой же четкой стратегии. Я считаю постановку расплывчатых долгосрочных целей обыкновенной ленью. И хотя строгие схемы, возможно, перестали работать, планирование продолжает играть ключевую роль. Эксперт по развитию лидерских качеств Гарри Старрен называет это парадоксом планирования: нужно планировать и думать о будущем, но при этом в любой момент быть готовым к смене курса. Все дело в балансе. Ясные корпоративные концепции и стратегии – все еще редкость, но все больше компаний разрабатывает последовательную миссию и конкретные, вдохновляющие долгосрочные перспективы и стратегии. В книге «Хорошая стратегия, плохая стратегия» эксперт по стратегическому планированию Ричард Румельт попал в точку, отметив, что у многих организаций стратегии нет, даже если они думают, что она есть³⁰. То, что они называют стратегией, зачастую всего лишь (длинный) спи-

²⁸ Annet Aris, “Is strategie nog wei strategie?” *Het Financieele Dagblad*, March 3, 2016.

²⁹ Pijl, *Het nieuwe normaal*.

³⁰ Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия: В чем отличие и почему это важно.

сок показателей производительности или, еще хуже, расплывчатый список пожеланий. Стратегия подразумевает прямое принятие вызова. Суть хорошей стратегии в том, что она позволяет понять, в чем состоит вызов, и дает дорожную карту, служит фундаментом конкретного и последовательного плана действий. Если это звучит очевидно, знайте, что мало у какой компании или организации такая стратегия действительно имеется³¹. Такие теоретики, как Джим Коллинз и Ганс ван дер Лоо, неоднократно показывали, что прибыльность зависит от ясного видения перспективы³². Именно четкое видение перспективы позволяет компаниям превосходить самих себя. Прибыльность организаций со здоровой и широко поддерживаемой перспективой более чем на 25 % превышает прибыльность организаций, не имеющих таковой³³.

Легко увидеть, что принципы воплощения стратегии кардинально изменилось. На рис. 6 показано, почему воплощение современной стратегии и управление изменениями процветают благодаря эффективности и гибкости, а не перфекционизму.

Необходимо повышать гибкость и управлять ею с высоты птичьего полета. Гибкость – популярное и важное понятие в современном воплощении стратегии³⁴. Профессора Корнеллского университета Ли Дайер и Ричард Шейфер дают гибкости четкое определение: «Гибкость организации – это ее способность бесконечно приспосабливаться без необходимости меняться»³⁵. Гибкие организации обладают встроенной способностью двигаться, видоизменяться и приспосабливаться к меняющимся условиям. Гибкость пропорциональна росту прибыли. Исследование MIT показывает, что доход гибких компаний растет на 37 % быстрее и дает на 30 % больше прибыли по сравнению с негибкими. Аналитический отдел журнала *The Economist* сообщил, что 90 % опрошенных руководителей считают роль стратегической гибкости критической в успехе их организации³⁶. Однако следует понимать, что способность к гибкости и настоящая гибкость – не одно и то же. На ежемесячном собрании совета директоров важно порой «воспарить» над шумным обсуждением, чтобы увидеть, какие моменты требуют гибкости.

Мы должны начать представлять себе, как управлять изменениями. В главе 6, посвященной вопросу масштабирования воплощения стратегии, я подробнее остановлюсь на сравнении менеджеров с солистом и оркестрантами. Вкратце мысль такова: иногда вы руководите проектом воплощения стратегии – иными словами, играете соло, и тогда ваше дело – поручать изменения другим; а иногда исполняете оркестровую партию и помогаете другим производить изменения. Вы то ведете, то следуете за другими. В условиях новой нормальности все выигрывают от чьих-то обновлений и исполнительских способностей, от работы друг друга, все задают высокие стандарты. Не нужно быть движущей силой каждой инициативы. В условиях новой нормальности это и есть норма. Нельзя всегда солировать, когда самое главное – эффективность, гибкость и скорость.

³¹ Pijl, *Het nieuwe normaal*, p. 64–67.

³² См. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением / Пер. с англ. В. Мишучкова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014; Hans van der Loo, *Energy boost: Voor jezelf, je team en je organisatie. Presteren omdat je er zin in hebt*. Van Duuren Management, 2013.

³³ Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно.

³⁴ Eelke Pol, *Wendbaarheid: “Of hoe Darwin toch een beetje gelijk heft,”* <https://www.managementsite.nl/wendbaarheid-nieuw-organisieren>.

³⁵ Lee Dyer & Richard F. Shafer, “From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility,” Cornell University, CAHRS. Working Paper № 98–12, February 6, 1998. <http://digitalcommons.irl.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1124&context=cahrswp>.

³⁶ Economist Intelligence Unit, “Organisational Agility: How Business Can Survive and Thrive in Turbulent Times,” March 2009. <http://www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309.pdf>.

Рисунок 6. Современное воплощение стратегии и управление изменениями: не перфекционизм, а эффективность и гибкость

Действие	От...	До
1. Стратегический охват	Отдельные комбинации «товар – рынок» (матрица РМС) на уровне бизнес-единицы	Изменения на уровне отрасли, портфель РМС, включая последствия на всех уровнях бизнес-модели
2. Природа товаров и услуг	Физические или независимые товары и услуги, отдельные разовые транзакции	Сочетание физических и цифровых услуг, услуги платные (цепочки создания стоимости значительно фрагментированы), многоканальность
3. Природа инновации	Запланированная, цикличная	Открытое программное обеспечение, открытые проекты, сборка индивидуального предложения из готовых блоков, непрерывное принятие решений и приспособление
4. Природа бизнес-моделей (процессы, механизмы, люди, информационно-коммуникационные технологии и т. д.)	Недвусмысленность, наивысшая сложность – гибридная матрица	Гибкость, открытость, подвижность, запросы за рамками матрицы (при сохранении ее нормального функционирования)
5. Отраслевые структуры	Линейные изменения (в основном эрозия, ледники)	Малые и большие революции и эволюция, ударные волны, два шага вперед, один шаг назад
6. Природа процессов продаж и маркетинга	Эффективные продажи, в основном типовые приемы улучшения продаж (иерархичность, легкая дифференциация, коучинг)	Продуманное сегментирование клиентов, четкое различие понятий «продажа» и «услуга», переход от «толкай» к «тяни», дистрибуция – лишь часть управления продажами, маркетинг поддерживает продажи
7. Природа и временные горизонты реализации	Новая стратегия каждые 3–5 лет, структурными блоками служат ежегодные бизнес-планы, последовательность	Перекалибровка миссии, перспективы и стратегии каждые два года при необходимости; ежегодный портфель индивидуально структурированных инициатив. Внимание: жить парадоксом
8. Место обучения в ходе реализации	В достаточной мере	Должно вестись параллельно, времени на классические кривые обучения нет
9. Природа исполнительного управления	Ежегодное формирование бюджета и списка целей в рамках незыблемого цикла планирования и проверки	Сокращающиеся сроки создания продукта и его жизненный цикл, гибкое финансирование, планирование и прогнозирование по ходу дела. Важно: высокоструктурированный подход по-прежнему необходим
10. Метод	Анализ – общее устройство (схема) – подробная разработка – подготовка к реализации – реализация	Краткая, но четкая схема (никаких размытых целей!), краткие циклы воплощения, каждый состоит из анализа, разработки, воплощения, бизнес-кейса

Источник: Turner, 2016.

https://youtu.be/tL_sQddBtU4

Хотите узнать больше? Профессор стратегии Ричард Румельт рассказывает об отличиях хорошей стратегии от плохой.

2.2.2. Мягкое – это жесткое, а жесткое – это мягкое: равновесие решает всё

Именно «мягкие» (soft capabilities) компоненты в конечном итоге определяют успешность изменений. Крупные транснациональные корпорации, такие как Shell, к любым своим начинаниям готовятся весьма старательно, а потом тщательно их оценивают. Выясняется, что мало какие из их транзакций оказываются успешными. И причина этому каждый раз одна и та же: недостаточно времени и внимания уделяется так называемым мягким умениям (**soft capabilities**). Имеются в виду такие явления, как культурная несовместимость, неумение договориться об общей цели и сообща стремиться к ней, неспособность воспользоваться потенциальными плодами синергии, конфликты между стилями руководства и управления.

В книге «Больше, чем эффективность» Колин Прайс и Скотт Келлер демонстрируют, что здоровые компании опережают рынок³⁷. Выявленные ими факторы здоровья во многом совпадают с тем, что я называю «мягкими» умениями. Эти элементы определяют способность достигать цели. Прайс и Келлер показывают, что здоровые компании не только опережают рынок, но и в 2,2 раза чаще демонстрируют производительность выше медианной.

Систематическому анализу и работе с «мягкими» умениями организации следует уделять столько же времени, сколько «жестким» умениям. Открыто обсуждайте умения обоих типов. К «мягким» умениям относятся культура, поведение, управленческий стиль и сотрудничество. К «жестким» – процессы, структура и информационно-коммуникационные технологии. Turner Consultancy разработала в помощь организациям онлайн-инструмент [SECA.NU](http://seca.nu). Он позволяет определить исполнительские способности организации и проводить систематические измерения «жестких» и «мягких» умений³⁸.

Многие воспринимают эту «мягкую» сторону бизнеса как нечто неуловимое. Им кажется, что культура, климат, ценности, поведение и руководство – прерогатива немногих экспертов, считающих себя вправе разьяснять остальным, как развивать и совершенствовать «мягкую сторону» организации. Неудивительно, что эта «мягкая» сторона большинству сотрудников представляется тайной за семью печатями.

Поэтому «мягкую сторону» зачастую путают с понятием организационной культуры. Культура и вправду считается главной опорой «мягких» умений, но нет смысла менять культуру только ради того, чтобы ее менять. Куда лучший подход – выявить пять решающих поведенческих проблем, определить желаемое поведение в плане каждой из них и добиться того, чтобы никто ни под каким видом не нарушал этих правил. Я вернусь к этой теме в описании блока 6 ускорителя 2.

Ускоритель воплощения стратегии и изменений – [SECA.NU](http://seca.nu)

Turner Consultancy разработала онлайн-ускоритель воплощения стратегии и изменений под названием [SECA.NU](http://seca.nu). Это исследовательский инструмент, позволяющий участникам в реальном времени получать сведения о способности их организации воплощать стратегии по сравнению с эталонными показателями. Такая обратная связь поможет ускорить воплощение стратегии. [SECA.NU](http://seca.nu) состоит из 25 вопросов, позволяющих точно понять, насколько зрелой является организация в отношении воплощения стратегии. Их можно сгруппировать по основным четырем метрикам: зрелость исполнительского управления (ведение дел), зрелость управ-

³⁷ Келлер С., Прайс К. Больше, чем эффективность: Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / Пер. с англ. и ред. ЗАО «Компания ЭГО Транслейтинг». – М.: Альпина Паблишер, 2014.

³⁸ См. <http://seca.nu/>.

ления изменениями (изменение способа ведения дел), качество «жестких» компонентов (процессы и системы) и качество «мягких» компонентов (управление и сотрудничество). Таковы четыре главных показателя эффективности воплощения стратегии.

Я не устаю повторять: не следует вкладываться в программу изменения культуры. Культура – это результат, а не самоцель. Корпоративный климат нельзя изменить в отрыве от всего остального. Организация – это запутанная структура, где последствия всякого изменения расходятся подобно кругам на воде. Принимая новую ответственность, сотрудники начинают смотреть на свой вклад в новом свете, и соответственно меняются их поведение и ценности. Сосредоточьтесь на настоящих целях, заданиях и начинаниях, уравнивайте «жесткие» и «мягкие» элементы, а культура изменится по ходу дела. Любая программа, нацеленная исключительно на изменение культуры организации, – это пустая трата денег³⁹.

Иными словами, бросим все силы на развитие «мягких» умений? Нет! Все решает баланс. Баланс между «жестким» и «мягким» – вот что имеет решающее значение. Часто говорят, что успех проекта определяется тем, как он начинался. Все согласны с тем, что нужна надежная дорожная карта и ясная цель. «Мягкий» компонент, который играет решающую роль с самого начала, состоит в вовлеченности руководителя, составляющего план и управляющего исполнителями проекта. Я называю это психологической подпиской и считаю важнейшим аспектом любого проекта, о котором обычно забывают. Слишком часто старшие менеджеры ограничиваются коротким телефонным звонком за день до начала проекта. Говоря по правде, каждая минута, инвестированная в тщательное обсуждение распределения ролей и ответственности, в конечном итоге окупается сторицей. Но вовлеченность нужна настоящая, поддельной решимости недостаточно.

В условиях новой нормальности выбор между управлением изменениями снизу и сверху – ложная дилемма. Как нам хорошо известно, нужно и то и другое. Идея, будто изменения сверху не работают, давно себя дискредитировала. И все же кое-кто пытается подавать ее как свежую. Точно так же нам следует поскорее отбросить догму, что единственный путь – это изменения снизу. Когда крупная организация начинает сложный междисциплинарный проект по внедрению настоящей инновации, рискованно предполагать, что каждый участник сможет во всем разобраться и понять, как улучшить дело (изменения снизу). Тут никак не обойтись без внятных рабочих рамок, утвержденных наверху. Отделу или сотруднику недопустимо отвергать лучшие практики только потому, что их придумал кто-то другой. Синдром «не мы это придумали» – непродуктивная и нежелательная характеристика для сотрудника завтрашнего дня⁴⁰. Руководители должны научиться смотреть на управление изменениями по-новому. Современные специалисты ждут именно нового отношения, требование согласовывать каждое решение кажется им дикостью. Исполняя в инициативе сольную партию, они стремятся к высокому качеству работы. Сидя в оркестре, ожидают такого же отношения со стороны «солистов». Запрет на «спускаемые сверху» рабочие распорядки и документы неоправдан. Многие организации не очерчивают четких рамок: пусть, мол, сотрудники «сами генерируют идеи». Правильный путь в том, чтобы найти равновесие между изменениями, идущими снизу вверх и сверху вниз⁴¹. Есть и другие ложные дилеммы: краткосрочность или долгосрочность, ориентированность управления на результат или на людей, парадокс черепахи и Ахиллеса. Подсказка: никогда «или – или», всегда «и – и». Можно назвать такое управление «сшивание прорех».

³⁹ Jay W. Lorsch & Emily McTague, "Culture is not the Culprit," *Harvard Business Review*, April 2016.

⁴⁰ Pijl, *Het nieuwe normaal*, p. 76–77.

⁴¹ Pijl, *Het nieuwe normaal*, p. 77.

2.2.3. Реализация стратегии – такой же процесс, как прочие

Нет ничего лучше хорошей модели бизнес-процессов. Современные методы воплощения стратегии также нуждаются в модели бизнес-процессов. Все привыкли мыслить бизнес-процессами: продажами, логистикой, доставкой, обслуживанием, администрированием и кадровыми процессами. Но когда дело касается воплощения стратегии, это мышление кажется неприменимым, будто воплощение стратегии должно случиться само собой. Однако воплощение стратегии – это просто еще один бизнес-процесс, который тоже нужно описывать и осуществлять.

В конце концов, от практичной модели выигрывают все. Она позволяет всем говорить на одном языке. К тому же модель или структура процессов способствуют практическому исполнению, позволяя превратить общие указания в конкретные действия.

Мир, в котором мы воплощаем стратегии, становится все более сложным и нестабильным. Использование при воплощении стратегии единого метода и единого языка дает время и гибкость, позволяющие справиться со стремительно меняющимся миром. Систематический подход и понимание, в какой фазе находится инициатива, помогает успешно завершить и фазу, и инициативу в целом. Это верно не только на стадии анализа, но и во время воплощения.

Однажды я помогал старшему менеджеру крупной страховой компании создать единую методику и язык для воплощения стратегии. Говоря о применении пофазной (или пошаговой) модели, он заметил: «В любой выбранный момент все инициативы будут находиться в разных фазах. Но всем им предстоит пройти каждую из фаз. В горячке момента мы зачастую не знаем, в какой фазе находится та или иная инициатива, и удивляемся, если она застревает или дает отказ. Но так происходит из-за того, что мы вновь и вновь попадаем в классическую ловушку: подходим к инициативам систематически только на фазе их формулирования. Когда систематический подход нужен больше всего – во время воплощения – наши мысли часто бывают заняты другим». Мысля ускорителями, этапами, фазами или шагами – называйте, как вам больше нравится, – мы лучше понимаем, что нам еще предстоит сделать.

2.3. Фактор успеха 3: подрывай, не то подорвут тебя

В мире корпораций много важных тенденций, но важнейшая из них – это цифровые инновации⁴². Базовые потребности клиентов требуют от каждой организации радикальных цифровых инноваций. Инновация, которая нужна сегодня, – это цифровая трансформация. Мы больше не можем рассматривать инновации и цифровизацию как разные явления. 99 % всех организаций в мире не являются ни стартапами, ни успешными устоявшимися цифровыми инноваторами вроде Apple, Google или Amazon. Но тому, кто хочет выжить, придется придумать стратегию цифровой инновации.

В 2015 г. организации ожидали, что в ближайшие пять лет прирост и эффективность увеличатся на 5–10 % благодаря экспериментам с цифровыми технологиями⁴³. Однако пока что результаты не оправдывают ожиданий. Цифровых целей достичь ничуть не легче, чем традиционных стратегических целей. Именно поэтому нужно тщательно проанализировать и переформулировать стратегию, ценностные предложения, клиентские процессы и структуру организации. В девяти случаях из десяти эти вопросы оказываются междисциплинарными и взаимосвязанными.

По сути, процесс цифровой инновации – это маленькие эксперименты, быстрые провалы и стремительное масштабирование. «Сначала пули, ядра потом», как сказал Джим Коллинз, и не бойтесь ошибаться. Всякого, кто построил большую компанию, кто-то когда-то высмеивал. Оставьте место ошибкам, и у вас появится пространство для так называемых тактических случайностей⁴⁴. Рождение великой идеи не поддается планированию.

Цифровая инновация требует гибких итеративных методов развития и воплощения. Для того чтобы скоординировать бизнес-процессы, технологии и людей, важно вести работу в формате проекта. Способность организации активизироваться измеряется коэффициентом цифровой инновации, или IDQ (Innovation and Digital Quotient)⁴⁵. Это цифровая ДНК стартапов и софтверных компаний, которая отсутствует у компаний других типов и которую им необходимо приобрести. В IDQ нет ничего загадочного, но он применим к любому аспекту организации, и потому бывает трудно понять, о чем именно идет речь.

Вот пять основных областей, в которых необходимо преуспеть, чтобы выжить и остаться конкурентоспособным в цифровую эпоху:

1. Цифровая стратегия и ценностные предложения.
2. Выявление потребностей клиентов.
3. Гибкое управление и управление цифровыми структурами.

⁴² Jacques Pijl, Digitale Innovatie: Verstoort of wordt verstoord! Test het Innovatie & Digitale Quotient van uw organisatie. Turner, June 9, 2016. <http://www.turner.nl/wp-content/uploads/160705-Digitale-Innovatie-Turner-White-paper-juni-2016.pdf>.

⁴³ Desmet et al., “Six building blocks...”.

⁴⁴ Angela Maiers, “Making Serendipity Tactical: Is Randomness Part of Your Leadership Strategy?” [Switchandshift.com](http://switchandshift.com), December 29, 2013. <http://switchandshift.com/making-serendipity-tactical-is-randomness-part-of-your-leadership-strategy>.

⁴⁵ Pijl, Digitale innovatie.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.