

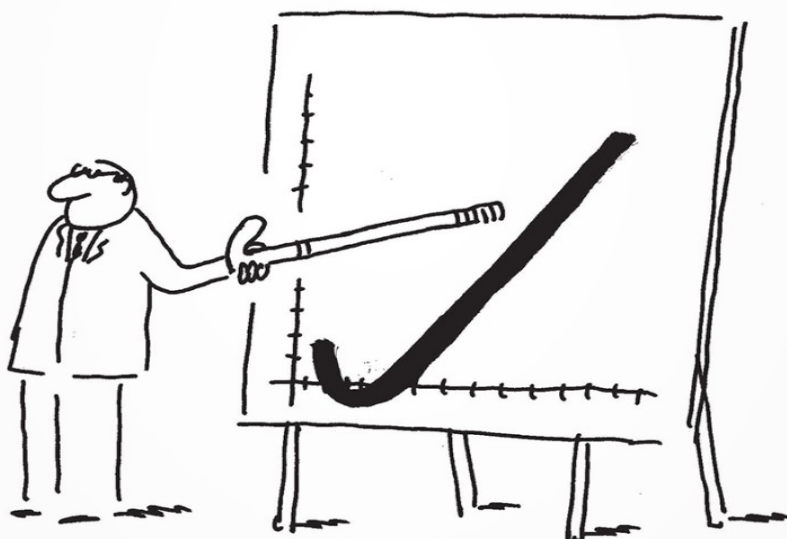
Стратегія за межами «хокейної ключки». Люди, ймовірності і переможні рішення

Побудувати бізнес-стратегію — легко, а ось побудувати успішну бізнес-стратегію — під силу не кожному. Більшість обговорень про це зводяться до створення гігантських документів, які ніхто не читатиме, або красиво розроблених презентацій, які забуваються уже наступного дня. Як зробити так, щоб стратегія розвитку вашого бізнесу запрацювала? Над цим питанням не один рік билися експерти зі стратегії McKinsey&Company. І результатом їхньої роботи стала ця книга. Автори опитали десятки компаній щодо їхніх стратегій розвитку і визначили процес зростання компаній, які правильно обирали для себе цілі і пріоритети. На графіку зростання цей процес виглядав, як хокейна ключка. Однак цю «хокейну ключку» можна подолати — і зрости швидше, якісніше і простіше, оминаючи заїжджену схему. Саме про те, як це зробити, і розповість книжка.

СТРАТЕГІЯ

— за межами —

«ХОКЕЙНОЇ КЛЮЧКИ»



Люди, ймовірності
і переможні рішення

Перекладачка
Олександра
Гординчук

КРІС БРЕДЛІ
МАРТІН ГІРТ
СВЕН СМІТ



Стратегія за межами «хокейної ключки»

Chris Bradley, Martin Hirt, Sven Smit

STRATEGY
BEYOND
THE HOCKEY STICK

People, Probabilities, and Big Moves
to Beat the Odds

Wiley
· Hoboken ·
M M X V I I I

Кріс Бредлі, Мартін Гірт, Свен Сміт

СТРАТЕГІЯ
ЗА МЕЖАМИ
«ХОКЕЙНОЇ КЛЮЧКИ»

Люди, ймовірності
і переможні рішення

*Переклала з англійської
Олександра Гординчук*

Лабораторія

· Київ ·

М М Х Х І

УДК 338+658
Б87

Науково-популярне видання

Бредлі Кріс, Гірт Мартін, Сміт Свен
Б87 Стратегія за межами «хокейної ключки». Люди, ймовірності і переможні рішення / пер. з англ. Олександра Гординчук. — К. : Лабораторія, 2021. — 256 с.
ISBN 978-617-7965-37-3 (тверда палітурка)
ISBN 978-617-7965-38-0 (м'яка обкладинка)
ISBN 978-617-7965-39-7 (електронне видання)
ISBN 978-617-7965-40-3 (аудіокнига)

Автори книжки, партнери McKinsey & Company, проаналізували стратегічні принципи тисячі провідних компаній і визначили, що всі вони планують розвиток за майже однаковою схемою. Їхні графіки зростання схожі на хокейну ключку, бо показують певний спад на старті й поступове рівномірне піднесення надалі. Однак у дійсності все не так. Значно більших успіхів можна досягати чи не одразу — якщо ігнорувати шаблони ухвалення рішень і звертати увагу на «неправильні» висновки.

Як ризикувати, здійснювати масштабні зрушення, враховувати людський чинник у роботі — на всі ці запитання дадуть відповіді автори книжки. Вони зроблять вас трохи сміливішими й відкриють очі на те, як у реальному житті відбувається стратегічне планування — і чому це неправильно.

УДК 338+658

Перекладено за виданням: Chris Bradley, Martin Hirt, Sven Smit. *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds* (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2018; ISBN 978-1-119-48762-3)

Літературна редакторка *Ірина Пальонка*. Коректорка *Ірина Іванюк*.
Верстальниця *Олена Білохвост*. Технічний редактор *Микола Клямчук*.
Художня редакторка *Оксана Гаджій*. Дизайн обкладинки *АбоАбо*.
Відповідальний за випуск *Антон Мартиног*.
Дякуємо *Настасії Осідач* за люб'язну допомогу в роботі над цим виданням.

Підписано до друку 13.05.2021. Формат 70×100/16. Друк офсетний. Тираж 1000 прим.
Замовлення № 63/05. Надруковано в Україні видавництвом «Лабораторія» на пп «Юнісофт»,
вул. Морозова, 13-Б, м. Харків, Україна, 61036. Свідоцтво ДК № 5747 від 06.11.2017.
Термін придатності необмежений.

ТОВ «Лабораторія», пр. Степана Бандери, 6, м. Київ, Україна, 04073.
тел. (097) 975-52-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво ДК № 7100 від 14.07.2020.
Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/28536 від 17.12.2020.

ISBN 978-617-7965-37-3 (тверда палітурка)
ISBN 978-617-7965-38-0 (м'яка обкладинка)
ISBN 978-617-7965-39-7 (електронне видання)
ISBN 978-617-7965-40-3 (аудіокнига)

Усі права застережено. All rights reserved
© 2018 by Chris Bradley, Martin Hirt, Sven Smit
© Гординчук О., пер. з англ., 2021
© ТОВ «Лабораторія», виключна ліцензія
на видання, оригінал-макет, 2021

Зміст

[Вступ. Ласкаво просимо до конференц-зали](#)

[Розділ 1. Ігри в конференц-залі — і чому люди в них грають](#)

Розділ 2. Відчинімо вікна у вашій конференц-залі

Розділ 3. «Хокейна ключка» у мріях, «дрючок» у реальності

Розділ 4. Які у вас шанси на успіх?

Розділ 5. Як знайти справжню «хокейну ключку»

Розділ 6. Майбутнє вже відоме

Розділ 7. Як утілити правильні (масштабні) заходи

Розділ 8. Вісім маневрів, які штовхають стратегію вперед

Епілог. Нове життя в конференц-залі

Подяки

Додаток

Примітки



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».

Хіба 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⁽¹⁾. 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 проаналізуємо 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 зважуетесь 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, закривають 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 знизуємо 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»⁽²⁾. 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 відтермінуючи 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 десятиліть досвіду 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 противагу 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⁽³⁾. 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⁽⁴⁾.

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.

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, котрісь 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 побоявся диспропорційно розподілити ресурси на ймовірні майбутні успішні проєкти, 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 надала 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 не обов'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. Виявилося, що люди не розглядають свого життя як набір графіків. А от фахівці з поведінкової економіки кинули світло на те, як люди мислять і поводяться.

Як і ці фахівці, ми дізналися, що винятково раціональні підходи — нова матриця 3×3 , 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;
- відчувати під час нарад атмосферу більшої щирості, більшої скрупульозності й ставити складніші завдання;
- ухвалювати менш упереджені, кращі стратегічні рішення, відкалібровані із застосуванням висновків на основі погляду ззовні;
- очолювати свою команду, маючи більше сміливості вживати масштабні заходи, йти на поміркований ризик і рішуче братися до втілення своїх стратегій.

Щоб допомогти вам опанувати соціальний аспект стратегії, ми спочатку розглянемо, чому його так важко контролювати. Далі викладемо новий спосіб відстежування прогресу, порівнюючи його з результатами роботи величезної кількості компаній, а не лише зі своїми попередніми результатами або ж ситуацією в галузі. Потім заглибимося в те, як варто розглядати основні десять змінних (які ми сукупно називаємо вашою забезпеченістю, вашими трендами і вашими заходами), щоб мати змогу вирахувати шанси на успіх та підвищити їх, поки є час. Урешті, наприкінці книжки, поділимося з вами практичними порадами, вісьмома маневрами, покликаними допомогти вам змінити динаміку розмов у вашій конференц-залі. Приміром, пояснимо, як перетворити процес формування стратегії з одиничної події на поступальні обговорення. Ми пояснимо, як перейти від роздроблення ресурсів до перерозподілу їх на потенційно дуже успішні проєкти; як змінити ваш фокус з досягнення бюджетних показників на втілення кардинальних змін; як покласти край практиці заниження цілей тощо. Ці маневри здатні значно підвищити ефективність вашого процесу формування стратегії, а також відчутно поживавити його.

Що маєте зробити ви? Лише дві речі: бути готовими досягнути соціальний аспект стратегії та застосувати під час нарад щодо

майбутньої стратегії бачення ззовні, яке ґрунтується на фактичних даних.

Якщо ви готові до цього, то відкриєте для себе свою компанію та її керівний склад по-новому, розробите кращі стратегії й матимете вищі шанси вдало втілити їх у життя. Словом, вам буде легше досягнути успіху хай там що.



«МИ ПЕРЕВИЩИМО ТОРІШНІ ПОКАЗНИКИ, РОБЛЯЧИ ВСЕ ТАК САМО»

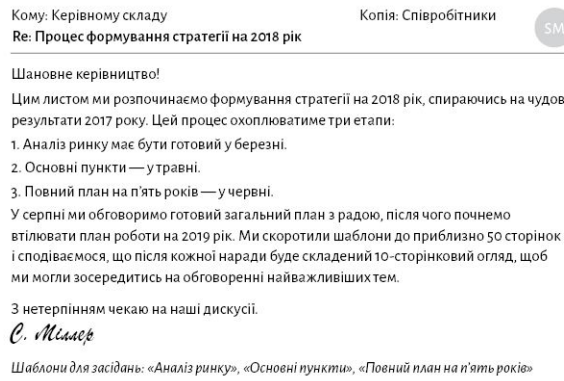
Розділ 1

Ігри в конференц-залі — і чому люди в них грають

Людському мозку незручно розбиратися зі стратегією, але вона — чудове середовище для ігор, особливо коли «бачення зсередини» ніхто не бере під сумнів.

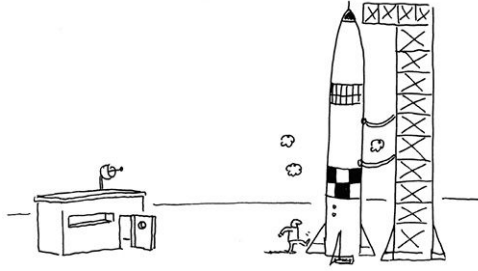
Чимало процесів планування корпоративних стратегій починається з листа на зразок наведеного нижче. Найпевніше, ви такі вже бачили або ж писали самі. Зазвичай для вас і ваших колег вони стають початком багатьох місяців роботи із застосуванням складних інструментів, а також отриманням масивів інформації та опрацюванням великої кількості даних.

Лист досить простий:



Після отримання такого листа й місяців роботи, початком якої він стає, ви зазвичай досить глибоко розумієте, що відбувається в галузі, та варіанти реагування на ці події й процеси. Ваша директорка провадить кілька нарад і формулює стратегію, яку рада схвалює. А тоді ви складаєте бюджет...

...і на цьому майже все.



Результати рідко становлять серйозну проблему. У вас нечасто виникають екзистенційні кризи, як у Kodak, Blockbuster чи Nokia. Ці резонансні випадки дістають так багато уваги частково тому, що вони унікальні. Однак і в «успішній» стратегії здобутки можуть бути незначні⁽⁶⁾. Така стратегія рідко змінює напрям роботи компанії в правильний бік достатньо сильно, а якщо й так, то точно ненадовго. Не те щоб ракета відхиляється від курсу посеред шляху. Частіше проблема полягає у браку пального для успішного старту, щоб долетіти до Місяця. Ви згаяли купу часу й сил, щоб торік дістати ось такі результати?

Соціальний аспект стратегії в дії

Бачення зсередини створює сприятливе середовище для розвитку всіляких проблемних ситуацій, щойно адресати отримують того згаданого листа про початок процесу формування стратегії, який генерує вже відомі нам різноманітні сценарії.

У суботу перед нарадою гендиректор отримує 150-сторінковий документ плюс додатки для ознайомлення. От біда! Він розуміє, що на обговоренні, яке незабаром почнеться, основним буде не його суть. Цей процес чимось схожий на балет, який менеджмент ставить, щоб дістати згоду на запропоновану стратегію та бажані ресурси.

У понеділок зранку нарада починається з огляду ринку й аналізу конкурентів. Хтось ставить запитання щодо сторінки 5 (ми так собі думаємо, що людина, яка проводить презентацію, має солідні шанси дійти до сторінки 5 без перебивань, і на цьому етапі починаються серйозні ігри навколо соціального аспекту стратегії). Відповідь може бути така: «Це ми розглянемо на сторінці 42». Звісно, навряд чи сторінку 42 встигнуть розглянути (якщо сторінка 42 взагалі існує). Або

ж така: «Ми це розглянули, і саме щодо цього питання є розгорнутий додаток». Можливо, й така: «Чудове запитання! Обговорімо його в листуванні».

Усі ми бачили ці маленькі соціальні трюки, правда?



Здається, що автори презентацій, які виступають на нарадах із формування стратегії, часто взагалі не хочуть ніяких обговорень. Натомість вони наче відбиваються від стількох запитань, від скількох зможуть, кажучи, що «намагаються встигнути розглянути матеріали». Їм хочеться дійти до останнього слайду презентації якомога швидше й легше, а тоді дістати те надзвичайно важливе схвалення плану, схвалення запиту на виділення ресурсів, схвалення їхнього шансу на підвищення. Успішною вважають ту нараду, яка минула з найменшим тертям і найбільшою приємністю.

Забіжімо трохи наперед і перейдімо від презентації стратегії до обговорення позиції на ринку або ж до аналізу сильних і слабких сторін. Яка ймовірність того, що в плані буде показано частку в загальному обсязі ринку, яка вже знизилася або починає знижуватися? Як часто ССМЗ⁽⁷⁾-аналіз покаже слабку позицію? Ці аналізи відображають сильні результати, хоч ми всі й знаємо, що не кожна компанія здатна досягнути успіху. Якщо одна компанія збільшує свою частку на ринку й набирає сили, інші мусять її втратити. Як часто людина, яка провадить презентацію, доходить висновку, що подальші інвестиції в її компанію невиправдані, що компанії варто перерозподілити ресурси на інші галузі, скоротити свою діяльність чи навіть припинити її? Такого не буває! Під час представлення стратегії здається, що успіху здатні досягнути всі. Щоразу.

Певна річ, серед гендиректорів дурнів немає. Такі ігри вже розгорталися перед їхніми очима, і багато з них готові визнати, що й самі на якомусь етапі брали в них участь. Навіть гендиректори

визнають, що перед представленням своїх планів керівництву трохи «припудрюють» ризики.

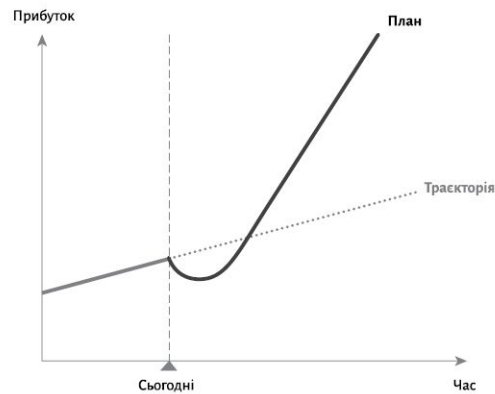
І все одно людина, яка провадить презентацію, може маніпулювати даними, відштовхуючись від погляду зсередини. Почнімо з того, що той, хто представляє свій підрозділ, має помітну перевагу над усіма іншими, бо знає його найкраще. Наприклад, аналіз попередніх результатів має бути чіткий і зрозумілий, ґрунтуватися на правильних висновках заднім числом. Але він не такий. Часто в ньому є викривлення, занадто неочевидні, щоб їх можна було помітити під час наради в конференц-залі. Частку ринку можна зобразити в найкращому світлі, вилучивши якісь території або сегменти, у яких презентований підрозділ має слабке місце. Низькі показники результатів роботи можна пояснити такими одиничними подіями, як погані погодні умови, реструктуризація, нові учасники ринку чи зміни в нормативно-правовій базі. Аналіз ринку можна «узагальнити» так, щоб прибрати з нього цікаві висновки. Зрештою, люди обговорюватимуть середню температуру всіх пацієнтів у лікарні⁽⁸⁾.

Злощасна «хокейна ключка»

Ці внутрішні ігри швидко закінчуються «хокейною ключкою» — символом соціального аспекту стратегії, зображеної на ілюстрації 1.

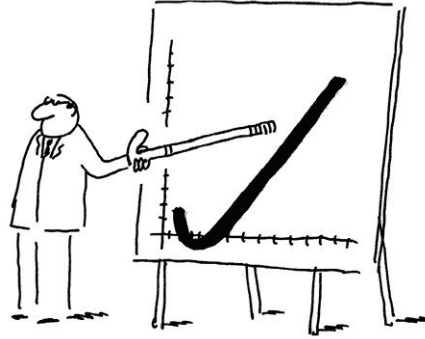
«Хокейні ключки» скрізь. Можна навіть сказати, що «бізнес-план» — це технічна назва «хокейної ключки». Ми всі бачили графіки, на яких дохід і прибуток злітають до неба через кілька років: «Потрібна лише невеличка інвестиція в перші рік-два, а також готовність до певних втрат — і тоді ви побачите разючі цифри. Справи йтимуть просто чудово. От тільки виділіть нам трохи додаткового фінансування сьогодні, а тоді перетерпіть кілька неприбуткових років, і ми зробимо для вас ракету, яка мчить до зірок».

Ілюстрація 1
«Хокейна ключка»
Нічого вам не нагадує?



Як багато з нас бачили на власному досвіді, такі «хокейні ключки» рідко справджуються, але є чудовим засобом отримати ресурси для такого важливого поточного бюджету на перший рік. Люди дають амбіційні обіцянки, стверджуючи, що їм потрібні серйозні вливання ресурсів. Водночас вони чудово розуміють, що зрештою домовляться про половину від заявленого обсягу. Один гендиректор сказав нам: «Процес затвердження стратегії — це ритуальний танець, який виконують, перш ніж перейти до справді важливої частини — щорічного виробничого плану».

Управлінці знають: буде менше негативних наслідків, якщо план на «хокейну ключку» не вдасться виконати, ніж якщо не представляти його взагалі. Цей план відсуває день розплати. Хто знає? Може, він бездоганно спрацює. Може, керівникові пощастить, і ринкові умови вдало складуться. Може, гендиректор забуде про обіцянку або ж на той час буде вже інший. Може, керівник, який представляє «хокейну ключку», обійматиме іншу посаду. Хай там як, а «хокейна ключка» допомагає схилити обговорення на свою користь, і процес затвердження стратегії обмежується метою дістати зелене світло.



Це ще одна причина того, чому керівники не можуть не презентувати «хокейної ключки»: всі так чинять! Якщо, попри знання про нереалістичність обіцяних перспектив, цього не зробите й ви, то дасте сигнал про невпевненість у своїй справі. Представити «хокейну ключку» — це ритуал, у якому всі мають брати участь.

Отже, буде «хокейна ключка».

Деякі керівники знаходять спосіб подолати це трюкацтво. Наприклад, коли Джек Велч очолював General Electric, він заявив, що всі його підрозділи мають бути № 1 чи № 2 на своїх ринках. Але з часом він побачив, що керівники підрозділів переозначили свої ринки так, щоб заявити про своє перше чи друге місце на них. Тоді він почав вимагати, щоб кожен спирався на таке визначення ринку, на якому частка їхньої компанії становить щонайбільше 10 %, і так домігся прориву в іграх з мірилами⁽⁹⁾.

Однак найчастіше соціальний аспект стратегії перетворює її обговорення на такий собі конкурс краси, де учасники прагнуть мати гарний вигляд, тож ретельно добирають дані для презентації, щоб справити бажане враження. У промові на щорічних зборах за участю партнерів компанії McKinsey з усього світу тодішній гендиректор однієї великої мережі казино в Лас-Вегасі сказав: «Щоразу, коли я заходжу в одне з наших казино й зустрічаюся з директором, він завжди розкажує мені, що справи йдуть просто чудово, незалежно від того, як усе насправді. Виголошує круту промову про те, як у них усе прекрасно, або ж, якщо втратив гроші, як усе незабаром поліпшиться, ще й дуже. (Зітхає). Як мені хочеться раз, хоча б раз зустрітися з управлінцем, який підійде до мене і скаже: “Слухай, у нас тут усе досить погано, і, чесно кажучи, я не розумію чому. Навіть не знаю, з

якої причини ми загрузли в невдачах. Проте взялися, закачали рукава й щосили виправляємо ситуацію”».

Чи можемо ми впоратися з правдою?

Чому люди не такі чесні, як нам хотілося б? Чому вони висловлюються політкоректно? Пам’ятаєте фільм «Тутсі» і той класичний діалог між Майклом (Дастіном Гоффманом) та Джулі (Джессікою Ленг)? Майкл закохався в Джулі, але навіть не уявляє, як до неї приступитися. Перевбраний на жінку Тутсі, якій Джулі тепер довіряє, він вислуховує нарікання, що чоловіки завжди до неї чіпляються. Джулі каже, що покохає чоловіка, здатного просто бути чесним. Думаючи, що знайшов розгадку, Майкл, убраний як чоловік, говорить Джулі саме те, що вона, здавалося б, прагнула почути. Джулі дає йому ляпаса. Хльосткого. А тоді йде геть.

Ми думаємо, що хочемо почути правду, але це не завжди так. У фільмі «Кілька хороших хлопців» Джек Ніколсон, виконуючи роль полковника Джессапа, каже: «Ви хочете правди? Ви не зможете її стерпіти!». Ми всі на власному досвіді дізналися, що бути чесним ризиковано, тож навіть уявити не можемо управлінця, який скаже гендиректорові, що в його підрозділі проблеми, але невідомо чому. Напевно, той управлінець боїться чогось більшого, ніж прочухана.

Людське его, кар’єри, бонуси, статус, ресурси на розвиток підрозділу — усе це дуже залежить від того, як переконливо вони презентують свої стратегії та перспективи своїх відділів. Подумайте, як старанно люди намагаються створювати «успішні» профілі на сайтах знайомств: ні фотографії, ні вказана інформація не надто правдиві, але основна мета — дістати ту першу відповідь на повідомлення й не бути відкинутим, як безліч інших кандидатів.

Усі ці ігри ми бачили і в бізнесі теж. Деякі менеджери на нарадах представляють бачення та компетенцію, просячи невинувато багато ресурсів. Інші ж вдають слабких гравців, щоб уникнути ризикованих рухів, і по кілька разів переконуються, що перевищать заплановані результати. Коли всі інші грають в ігри, який вам сенс вирізнятися як єдиний голос реальності?

Гра у внутрішні ігри

Хоч ради директорів й інвестори повсякчас вимагають прогресу — і ми всі, безумовно, очікуємо його від себе — іноді просто втриматися на посаді вже досягнення. Конкуренція сувора. Замисліться: поки ви сидите у своїй конференц-залі й обговорюєте стратегію, такі самісінькі розмови ведуться і в іншому кінці міста в конференц-залі вашого конкурента. І хоч ми всі й зосереджуємося тільки на тих проблемах, які потребують негайної уваги, водночас примушуємо всіх, хто біжить поруч, бігти трохи швидше.

Один з «батьків» Кремнієвої долини Білл Джой сказав: «Байдуже, хто ви. Більшість розумних людей працює на когось іншого»⁽¹⁰⁾. Так і є. А ще конкуренти завжди доклататимуть усіх зусиль, щоб завадити вам реалізувати свою стратегію або ж скористатися тими можливостями, які бачите й ви.

Але якщо ви схожі на більшість людей у конференц-залах усього світу, то не особливо зосереджуєтесь ні на тому, що відбувається в решті конференц-зал, ні на розумних ідеях своїх конкурентів. Ви маєте «бачення зсередини» і граєте в таку собі внутрішню гру. У конференц-залах бачення зсередини часто переважає, бо вони ізольовані. У таких кімнатах є тільки те, що приносять із собою учасники наради: зазвичай це багато відповідного досвіду, джерелом якого стають міркування та спогади кількох керівників. Дані й інформація теж потрапляють у конференц-зали, але зазвичай вони зосереджені на вашій компанії, на жмені основних конкурентів і на вашій галузі. Багато інформації до конференц-зали не дістається. Повітря стає задушне й несвіже. Люди «читають лише власну пошту».

Також стратегії можуть бути обмежені, бо їх розробляють «знизу догори»: кожен підрозділ передбачає результати своєї роботи на подальші роки. Ці плани, які складають у корпоративну стратегію, рідко містять порівняння із зовнішніми даними для перевірки: які результати давали такі плани розвитку в схожих компаніях і в схожих ситуаціях.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте,
будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ