

СТРАТЕГІЧНИЙ ПАРАДОКС



Клейтон Крістенсен назвав це видання однією з найкорисніших і найважливіших книг про стратегію.

Входить до топ-10 найкращих бізнес-книг 2007 року за версією журналу The BusinessWeek.

Книгу рекомендує відомий менеджмент-експерт Гай Кавасаки

Майкл Е. Рейнор – директор Deloitte Services LP та експерт з практики управління бізнесом. Рейнор займається викладанням в бізнес-школі Айві в Університеті Західного Онтаріо в Канаді.

Основна ідея

Більшість стратегій будуються на певних переконаннях щодо майбутнього. На жаль, майбутнє глибоко непередбачуване. Менеджери відчують, що вони повинні зробити вибір з далекосяжними наслідками сьогодні, не повинні засновувати цей вибір на припущеннях про майбутнє, яке вони не можуть передбачити. З докладними прикладами успіхів і невдач Sony, Microsoft, Vivendi Universal, Johnson&Johnson, AT&T та інших великих компаній в галузях від фінансових послуг до енергетики, Рейнор представляє конкретну основу для стратегічних дій, яка дозволяє компаніям використовувати сьогоднішні можливості, одночасно готуючись до завтрашніх перспектив.

Коріння парадокса

Якщо уважно дослідити організації, які досягли великого успіху, і порівняти їх із невдалими побратимами, то можна виявити масу спільних якостей. «Найуспішніші фірми мають набагато більше спільного з нещасними банкрутами, ніж з тими компаніями, яким тільки й вдалося, що не піти на дно, – стверджує автор. Однак ті визначні якості, якими ми звикли захоплюватися в лідерах, часто стають причинами повної поразки».

Рейнор робить висновок: протилежністю успіху є не програш, а пересічність. А те, що нам здається протилежностями, насправді може бути схожістю. Тут і проявляється стратегічний парадокс: роблячи одні й ті самі кроки, можна дійти як успіху, так і провалу. Але що визначає кінцевий результат?

Щоб це пояснити, автор наводить приклад компанії Sony. Вона випустила на ринок відеомагнітофон Betamax та мінідисківий плеєр, і в обох випадках зазнала невдачі. При цьому її стратегія була бездоганна, як і реалізація. Sony визначила потреби клієнтів, сегментувала ринок, створила інноваційний продукт, не переставала спостерігати за конкурентами тощо. Проте всі ці правильні кроки завершилися провалом, тому що компанія ґрунтувалася на невірних гіпотезах щодо майбутнього.

Звичне пояснення провалу Sony таке: компанія зробила помилки, яких можна було уникнути. «Багато хто вважає, що Sonyдесь прорахувалася або могла якось відрегулювати, коли стало зрозуміло, що початкові рішення були неправильними в своїй основі», – говорить автор. Однак він заперечує таке пояснення, оскільки вважає, що причиною програшу стали непередбачені обставини, які похитнули стратегію. Якби їх не виникло, то компанія мала б усі шанси на гучний успіх. Причому це стало не результатом поганого планування, а виявилось властивістю самої системи стратегічного планування.

Що ж сталося із Sony? Її відеомагнітофон Betamax зі своїм форматом програв конкуренту – формату VHS, створеному компанією Matsushita. На той час, на думку Рейнора, збіглися дві стратегічні невизначеності. По-перше, виникло поняття відеопрокату, і було неясно, чи вплине на рішення споживачів того чи іншого формату можливість дивитися фільми вдома (або для них важливішою буде функція запису телепередач). А по-друге, чому саме віддадуть перевагу клієнти при покупці відеомагнітофона: високої якості запису або низькій ціні.

«Стратегія Sony ставила в основу програмований запис і високу якість. Як виявилося, правильною відповіддю був домашній

Більшість досліджень порівнюють не переможців, і тих, хто програв, а винятковість і посередність. Але такі дані не є показовими, адже вони не беруть до уваги дуже важливий аспект – управління невизначеністю.

Стратегічний парадокс у тому, що, роблячи одні й ті самі кроки, можна дійти як успіху, так і провалу.

П'ять основних думок

Організаційна адаптація не може бути універсальною реакцією на зміни ззовні.

Варто розділити управління різними аспектами бізнесу: одним людям доручити виконання зобов'язань, а іншим – зниження ризику та пошук нових можливостей.

Доказово точних передбачень майбутнього не існує, тому прогнозування не може забезпечити компанію від невизначеності.

перегляд фільмів та низька ціна», – зазначає автор. Що ж до VHS, то тут було наголошено на відеопрокати та низькій вартості. І компанія не прогадала: ринок прокату зростав із космічною швидкістю, якої не очікував ніхто. На початку 1980-х фірми, що копіювали касети для відеопрокату, у 90 % випадків обирали формат VHS. А Betamax почав йти в мінус.

Автор книги впевнений, що Sony не робила глобальних помилок. А Matsushita виграє не тому, що її рішення були кращими. Просто вони виявилися правильними в умовах, що склалися (що сама Matsushita не могла передбачити). Стратегічні невизначеності обернулися на її користь, а не конкурентів. Що ж до Sony, то коли проти неї стала грати невизначеність, компанія виявилася жертвою парадокса своєї стратегії.

Стратегічний феномен – поняття, про яке почуєш нечасто. Мало хто з керівників здогадується, що чудова стратегія та бездоганне виконання можуть наближати компанію до катастрофи. А все тому, що практично не існує досліджень, які пояснювали б причини банкрутства успішних організацій. Нам здається, що важливіше проаналізувати секрети вдалих ходів. Крім того, дані про компанії, що зникли з ринку, можуть виявитися просто недоступними.

У результаті більшість досліджень порівнює не переможців і програвших, а винятковість та посередність. Учені вважають це компромісом: взяти компанії, які протягом 10-15 років досягли великого успіху, і порівняти їх з тими, чий успіх набагато скромніший. Рейнор стверджує, що такі дані є показовими. Адже «посередність» – це, швидше за все, фірми, які уникали ризику. А банкрути (як й успішні організації), напевно, часто ризикували.

«Коли ми беремо для аналізу виключно ті компанії, які не помилилися у своїх здогадах, і порівнюємо їх із тими, хто й не намагався вгадати, то пропускаємо надзвичайно важливий аспект – управління невизначеністю», – каже автор.

Крім безрозсудного ризику та повного його уникнення, існує й третій шлях. Він

пов'язаний із вирішенням стратегічного парадокса і, як наслідок, із зменшенням ризику без втрати ефективності. Однак мало компаній знають про нього, задовольняючись традиційними інструментами для зниження невизначеності – організаційною адаптацією та прогнозуванням.

Обмеженість адаптації

Кожна компанія постійно стикається з ризиком того, що вона взяла на себе неправильні зобов'язання: скажімо, випускає продукцію, яка виявиться незатребуваною. Традиційно для зниження таких ризиків використовується організаційна адаптація.

Мається на увазі, що компанії потрібно змінювати себе, щоб відповідати вимогам конкурентного середовища. Існує чимало експертів, які розповідають, як досягати такого результату за допомогою постійної корекції курсу бізнесу. На думку Рейнора, ця школа прагне ліквідувати чи хоча б зменшити роль зобов'язань в успішній стратегії.

Справді, є приклади успішної адаптації організацій під умови середовища. Так, Microsoft ще в середині 1990-х фокусувалася на автономних комп'ютерах, лише зрідка – з можливістю підключення до корпоративної мережі. Але, побачивши стрімкий розвиток інтернету, компанія швидко змінила багато своїх пропозицій.

Проте, як свідчить практика, адаптація має межі. Тим більше зараз. Автор наводить статистику, відповідно до якої сьогодні компанії здатні утримувати домінування на ринку зі значно меншою ймовірністю, ніж 30 років тому. І хоча поради щодо організаційної адаптації досить цінні, не виключено, що допоможуть вони лише одиницям. На думку Рейнора, причина цього в тому, що організаційні зміни є дієвою мірою у відповідь до змін навколишнього середовища, тільки коли темп зміни середовища відповідає біоритмам організації. Якщо зміни прискорюються, немає іншого виходу, крім як збільшити пристосовуваність компанії.

Таким чином, якщо організація не може змінюватися з тією ж швидкістю, як і середовище, її зусилля з адаптації будуть безглу-

Схема управління невизначеністю

Рада директорів

Визначає відкритість компанії до стратегічної невизначеності.

Вище керівництво

Вирішує, на які ринки виходити, як ставитися до ризиків і тощо.

Середній менеджмент

Дотримується стратегії та пом'якшує удари при несподіваних змінах.

Лінійні менеджери

Виконують короткострокові завдання.

здими. Крім того, компанія не здатна змінюватися з різними швидкостями одночасно, адже дуже часто бізнесу доводиться стикатися з декількома змінами середовища, що відбуваються у різних темпах. Організаційна адаптація не може бути універсальною реакцією на зміни ззовні. «Тип зовнішніх змін, з якими може впоратися адаптація, нагадує вузьку смугу видимого світла у всьому електромагнітному спектрі», – зазначає Рейнор.

Прогнозування із застереженням

Звичайне стратегічне планування передбачає проведення прогнозування, зокрема як компенсацію обмежених можливостей організаційної адаптації. Справді, якщо компанія не встигає за темпом змін середовища, вона може спробувати їх передбачити. Якщо прогнозування буде точним та своєчасним, то вважається, що це допоможе впоратися з невизначеністю.

Однак дійсність далека від цієї райдужної картини. Рейнор переконаний, що прогнозування у його традиційному вигляді не здатне виконувати свою функцію правильно. «Якби необхідні нам аспекти майбутнього обмежувалися такими змінними, як розташування Нептуна, стратегічне планування мало б твердий ґрунт під ногами, – пояснює автор. – Але це не ті факти, від яких стратегічний вибір залежить. Успішні зобов'язання

мають бути співвіднесені з такими змінними, як загальний рівень економічної активності, темп та природа технічного прогресу, поведінка споживачів тощо».

Рейнор також запевняє, що ніхто з експертів не здатний надати велику кількість точних прогнозів. Те, що іноді хтось чітко передбачає події, є лише матеріалізацією ідеї з теорії ймовірності: якщо достатня кількість мавп будуть хаотично стукати по клавішах машинок, що пишуть, рано чи пізно хтось з них надрукує «Іліаду». Перефразовуючи: коли багато прогнозистів передбачають різні події, рано чи пізно хтось із них кілька разів вгадає.

Більш-менш адекватний метод прогнозування чимось схожий на прогноз погоди: метеорологи роблять свої висновки з певною ймовірністю. Але в бізнес-колах дуже рідко можна зустріти формулювання на кшталт «існує 50%-ва ймовірність, що продажі наступного року складуть 100 млн».

До складності прогнозування варто зарахувати й людську природу. Адже поведінка людей є одним із важливих факторів для передбачення безлічі подій. У той же час результати численних досліджень та досвід підказують, що людська поведінка безнадійно непередбачувана. «І оскільки бізнес населений людьми, його системи підкоряються непередбачуваності Вольфрама – іноді через те, що ми вирішуємо стати непередбачу-

Методика стратегічної гнучкості



ваними з раціональних причин, а іноді просто тому, що не можемо нічого із собою вдіяти», – констатує Рейнор.

Зі всього вищесказаного автор робить висновок: доказово точних передбачень майбутнього просто не існує. Отже, прогнозування, як і адаптація, неспроможна повністю застрахувати компанію від невизначеності.

Розділення та невизначеність

Проте вихід існує. На думку автора, стратегічний парадокс є наслідком конфлікту між наявними зобов'язаннями компанії (необхідними для досягнення успіху) та стратегічною невизначеністю. Щоб вирішити цю ситуацію, варто розділити управління різними аспектами: одним людям доручити виконання зо-

бов'язань, а іншим – зниження ризику та пошук нових можливостей.

Якщо подивитися на традиційну організаційну ієрархію, то в ній вже закладено основу для такого поділу завдань. Вища ланка, зазвичай, сфокусована на довгостроковій перспективі, менеджери підрозділів – на середньострокових завданнях, а лінійний персонал – на короткострокових справах.

Стратегічна невизначеність не проявляється у короткостроковій перспективі. «Ми зазвичай знаємо, що продаватимемо сьогодні. Чого ми не знаємо – як зберегти конкурентну перевагу протягом 10 або 20 років, і спектр стратегій, які можуть виявитися оптимальними, тільки розширюється одночасно з тим, як ми подовжуємо тимчасовий горизонт, що розглядається», – каже Рейнор.

Керівництву компанії необхідно зосередити-

Чи довіряєте ви майбутнє компанії менеджерам, які вважають, що вони повинні базувати свої стратегії на припущеннях про невідоме майбутнє?

1

2

Чи спираєтеся ви на амбітні припущення, які на вашу думку, виявляться вірними або що компанія зможе якимось чином пристосуватися до виникаючих потрясінь?

3

Варто замислитися

чи ухиляєтеся ви від сміливих зобов'язань, яких, мабуть, вимагає успіх, вибираючи замість цього боязкі, нічим не примітні стратегії, жертвуючи будь-яким шансом на велич заради кращого шансу на просте виживання?

Варто зробити

1

Шукати людей із позитивним ставленням до роботи, бо навчитися цього неможливо.

2

Генеральний директор повинен не домагатися результатів, а управляти невизначеністю.

3

Керівники бізнес-підрозділів повинні зосередитися не на виконанні, а на прийнятті стратегічних рішень .
Лінійні менеджери не повинні турбуватися про стратегічний ризик, а повинні присвятити себе виконанню зобов'язань.

тися на управлінні стратегічною невизначеністю, а тим, хто знаходиться нижче корпоративними сходами, фокусуватися на тому, щоб виконувати зобов'язання, які організація вже взяла на себе. Цей принцип автор називає «необхідною невизначеністю». Він є обов'язковою умовою для вирішення стратегічного парадокса.

Такий поділ обов'язків є підтвердженням поширеної тези, що вище керівництво не повинно втручатися в операційну діяльність бізнесу, у вирішення поточних завдань. Адже якщо воно займатиметься «гасінням пожеж», йому не вистачить часу, щоб приділити належну увагу стратегії.

Слід зазначити, що не всі види невизначеності є стратегічними. Наприклад, постачальник може затримати доставку, що позначиться на продуктивності компанії. Але через це їй не доведеться змінювати свою стратегію. По-справжньому значним типом невизначеності є лише стратегічна. Саме з нею зіткнулася Sony, вивішивши на ринок Betamax. Зміни стосувалися самих засад тієї галузі, де діяв бізнес. При цьому компанія не могла змінитися швидко, адже її стратегія була істинною, тобто мала якості, що ускладнюють її копіювання з боку конкурентів.

«Зобов'язання, які уможливають успіх, неодмінно мають обмежувати свободу дій організації в короткостроковій перспективі – саме тому стратегія, заснована на зобов'язаннях, та організаційна пристосованість є завданнями, які суперечать один одному, – упевнений Рейнор. Стратегії можуть змінюватися лише у відносно довгостроковій перспективі».

У результаті що далі ваш тимчасовий обрій, то більшу свободу дій ви маєте, але й менша ваша впевненість у правильності дій. І навпаки – що коротший ваш тимчасовий обрій, то більше ви впевнені в тому, що ваш курс вірний, але й менше шансів, що ви зможете йому слідувати. Це і є обґрунтуванням того, про що говорить автор книги: питаннями стратегії має займатись лише вище керівництво. Адже саме топ-менеджмент стикається зі стратегічною невизначеністю у її повному прояві.

Рейнор рекомендує таку схему управління невизначеністю: рада директорів визначає відкритість компанії стратегічній невизначеності, вище керівництво розробляє механізми хеджування стратегічних ризиків та забезпечення життєздатності стратегічних можливостей (тобто вирішує, на які ринки виходити, як ставитись до ризиків тощо). Менеджери підрозділів повинні зробити ставку на певну стратегію та дотримуватися її, але при цьому вживати заходів для пом'якшення удару, якщо вона виявиться неправильною. А лінійні менеджери та персонал – виконувати короткострокові завдання.

На перший погляд може здатися, що описаний принцип стосується лише великих компаній. Але автор упевнений, що будь-яка організація (більша і складніша, ніж крамничка на розі, або навіть та, що просто прагне вирости) може виграти від ретельного обмірковування того, як відокремити отримання прибутку від управління невизначеністю. Однак що менша компанія, то вища ймовірність, що керівництво витратить весь свій час на вирішення операційних питань, повністю ігноруючи невизначеність.

Стратегічна гнучкість

Корисним інструментом реалізації принципу необхідної невизначеності є стратегічна гнучкість. Ця методика дозволяє ідентифікувати невизначеність та розробити план дій щодо мінімізації ризиків або максимізації нових можливостей. Її успішно використала компанія Johnson&Johnson. Концепція складалася із чотирьох етапів.

1. Передбачити. Управління стратегічним ризиком неспроможне спиратися на прогнозування, проте можна звузити кількість можливих варіантів розвитку подій. Найкраще використовувати сценарії, які опишуть «простір ймовірностей».

2. Сформулювати. Після того, як ви створили набір сценаріїв, варто визначити, які стратегії потрібні для досягнення успіху в кожному з них, і вибрати серед них оптимальну. Потім слід розкласти всі оптимальні стратегії на складові елементи (технології, ресурси, інші активи, які необхідні для реалі-

зації). Ті, що виявляться загальними для багатьох оптимальних стратегій, є ключовими, інші називають умовними.

3. Акумулявати. «Ключові елементи можуть бути беззастережно реалізовані, оскільки вони не пов'язані зі стратегічним ризиком, – пояснює Рейнор. Умовні ж вимагають більш творчого підходу та потребують обговорення з позиції реальних опціонів». Не варто вкладати всі ресурси, необхідні для кожної оптимальної стратегії. Краще інвестувати в умовні елементи як опціони.

4. Виконати. У результаті попереднього кроку в компанії з'явився портфель опціонів, які належать до різних оптимальних стратегій. На цій стадії потрібно спостерігати за розвитком ситуації, оцінювати оточен-

ня та визначати, який зі сценаріїв найточніше відображає майбутнє, а отже, яка оптимальна стратегія виявиться найбільш прийнятною. На цій підставі стане зрозуміло, які умовні елементи будуть необхідні, тобто, які опціони потрібно буде виконати, а від яких – відмовитися.

Описані чотири кроки слід виконувати по колу, оскільки набір сценаріїв потрібно постійно переглядати, інакше стратегія не буде гнучкою. На думку автора, цю методику може використати будь-яка організація. У компанії J&J за її допомогою вдалося сформувати портфель реальних опціонів та, керуючи ним, створити стратегічну гнучкість. Це вилалося в зниженні ризику для окремих підрозділів та корпорації загалом ●●