

ОГЛАВЛЕНИЕ

Пролог. COVID-19	5
Вступление	8
Глава 1. Текучка и кризис.	17
Глава 2. Проблема краткосрочных целей	23
Глава 3. Кто должен заниматься решением стратегических задач	30
Глава 4. Как высвободить время для стратегических задач	34
Глава 5. Оппортунизм или стратегия	43
Глава 6. Первая стратегическая сессия: подготовка	50
Глава 7. Проблема отсутствующих или некачественных данных	60
Глава 8. Прообраз вашей стратегической сессии по модели «Золотого колеса»	69
Глава 9. Персоны.	77

Глава 10. Потребности клиента в мире «после COVID»	86
Глава 11. Стратегическое управление клиентом	95
Глава 12. B2I — риск или возможность	117
Глава 13. Стратегическое управление развитием продукта	122
Глава 14. Эволюция продукта	132
Глава 15. Оценка актуальности ваших каналов продаж	138
Глава 16. Экосистемы	146
Глава 17. Проблема организационных структур	153
Глава 18. От организационных структур к компетенциям	161
Глава 19. Стратегическое развитие персонала	168
Глава 20. Как придать движение «Золотому колесу»	175
Глава 21. Ваше «Золотое колесо»	181
Заключение.	187

Глава 5

ОПОРТУНИЗМ ИЛИ СТРАТЕГИЯ

В этой главе: нужна ли вообще стратегия? Неудачные примеры оппортунизма. В каких вопросах важна стратегия и когда оправдан оппортунизм.

Некоторые компании сознательно избегают формирования долгосрочной стратегии, а к возможностям относятся исключительно оппортунистично, следуя принципу: если возможность существует, она нас найдет. Живо представляю себе момент в офисе, когда возникает эта самая opportunity: блеск в глазах, бегодня, масса ненужных и даже опасных движений.

Думаю, в определенных вопросах оппортунизм важен, а в каких-то, наоборот, вреден. Для иллюстрации приведу пример из близкой мне сферы консультационных услуг. Часто консалтинговые компании действуют оппортунистично, хватаясь за любой проект, который появляется на рынке. В случае выигрыша компания хаотично носится по рынку, собирая под данный проект персонал и пытаясь — часто безуспешно — интегрировать новую команду. В итоге и проект с точки зрения экономики получается так себе, и клиент остается не то чтобы доволен. Персонал, нанятый «под проект», в дальнейшем оказывается невосстребованным, что приводит к снижению прибыли и падению морали в коллективе.

Гораздо более правильным подходом было бы выстраивание сервисной линейки, оттал-

киваясь от понимания стратегических целей ваших ключевых клиентов, их жизненного цикла и потребностей, а также реальных возможностей консалтинговой организации. Это своего рода модель сдерживания роста, когда вы стараетесь расти медленнее, чем рынок позволяет вам. Медленнее, но гораздо более сфокусированно.

Оппортунистическое поведение может привести к серьезным финансовым проблемам. Вспомним, например, приобретение фирмы Nokia компанией Microsoft в 2013 году. Стив Баллмер, который был тогда CEO Microsoft, полагал, что за счет данной сделки его компания сможет догнать лидеров операционных систем для мобильной связи — Apple и Google. И тут как раз возникла возможность приобретения компании Nokia, стремительно терявшей свои позиции. В итоге сделка привела к тяжелым последствиям — увольнению более 15 тысяч сотрудников и убыткам в отчетности Microsoft в размере более 7 млрд долларов США. И что особенно интересно в этой ситуации: у Microsoft еще в 2010 году имелась операционная система Windows Phone. Было понятно, что они проигрывают стратегическое лидерство в сегменте операционных систем

для мобильной связи; ясно было также и то, что Nokia не является лидером. Но оппортунизм — ставка на возможность — сыграл с Microsoft злую шутку.

В приведенном примере дело закончилось потерей денег, а вот приобретение компанией Hewlett-Packard фирмы Autonomy привело к долгому судебному разбирательству, а также тюремному сроку для Сушована Хуссейна — CFO Autonomy — за манипуляции с отчетностью.

В сентябре 2011 года фирма Hewlett-Packard (HP), основным продуктом которой было производство и торговля IT-оборудованием, решила осуществить оппортунистическое приобретение английской компании по обработке данных Autonomy. Сделка вызвала много критики по поводу своей стоимости, которую считали чересчур высокой, а также своей оппортунистической сути: слишком уж разный бизнес был у двух компаний. Уже через год после сделки HP покинул бывший генеральный директор Autonomy Майк Линч. HP признала обесценение практически на полную сумму сделки в размере 8,8 млрд

долларов США, а инвесторы обратились в суды против НР с требованием о возмещении ущерба, вызванного данной сделкой.

Однако всегда ли плох оппортунизм и какие принципы нужно соблюдать для того, чтобы повернуть представившуюся возможность во благо, а не во вред бизнесу? Думаю, основных принципов три.

Первый: тестирование на малом, то есть ограничение финансового риска в случае неудачи незначительной суммой.

Второй: тестирование «приживаемости» данной возможности должно происходить в своего рода «песочнице» — на выделенном полигоне, не связанном с основным бизнесом.

Третий: быстрая демонстрация успеха — это значит, что потенциальная возможность должна превратиться в реальную в течение 6–12 месяцев.

В пример приведу успешную практику работы многих российских компаний с технологическими стартапами: это тоже оппортунистический

подход, который тем не менее следует описанным выше принципам. Изначально предвидеть успех или неудачу цифровых инициатив очень сложно, поэтому невозможно мгновенно встроить их в существующие бизнес-процессы компании. Тем не менее поступательное тестирование и отсеивание неуспешных примеров, возможно, приведут вас к настоящему «золотому самородку».

Иллюстрируя данный пример, я сказал бы, что «Золотое колесо» — концепция постоянного стратегического развития клиента, продукта и персонала — подобно карьерному экскаватору вкуче с обогатительной фабрикой, где происходит постоянный, целенаправленный процесс по добыче и обогащению золотой породы. А вот оппортунизм — примерно то же самое, что способ добычи россыпного золота с помощью просеивания золотосодержащего песка через сито (рис. 1). Самородок с высокой степенью вероятности найдется, но, может быть, понадобится сменить речку, или сито, или того, кто это сито держит...

При этом успешные примеры инициатив, рожденных в «песочнице», должны встраиваться в стратегическую модель «Золотого колеса»,

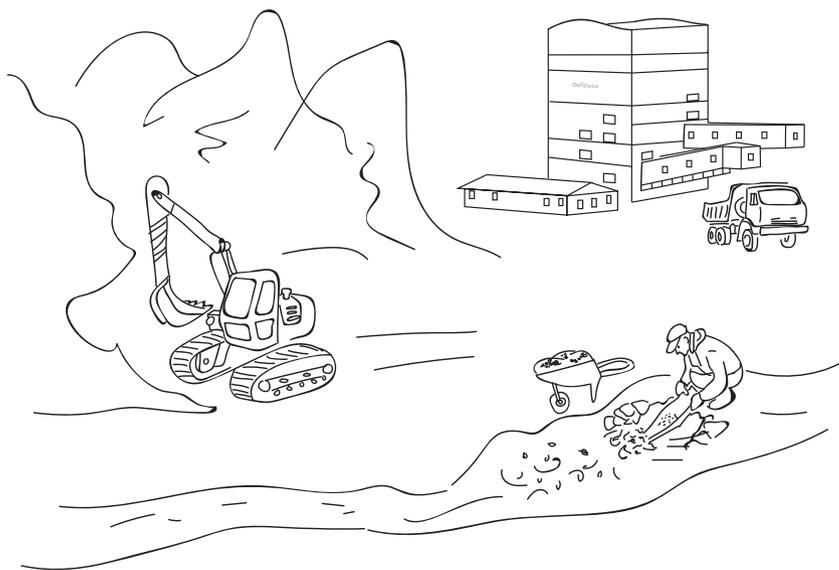


Рис. 1. Стратегия и оппортунизм

то есть быть интегрированными в концепцию «клиент — продукт — персонал». Другими словами, результаты оппортунистического подхода, полученные в «песочнице», начинают жить стратегической жизнью в модели «клиент — продукт — персонал» и рассматриваются наравне с результатами других подобных инициатив. Их дальнейшая реализация проводится в рамках стратегического анализа по модели «Золотого колеса».

Глава 6

ПЕРВАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ: ПОДГОТОВКА

В этой главе: как подготовить первую стратегическую сессию. Каким должен быть состав участников. Как изучать технологические тренды.

Концепция «Золотого колеса» предполагает непрерывный процесс стратегического развития, в отличие от классического разового «подхода к снаряду» с написанием стратегии и напряжением всех ресурсов организации для ее выполнения. Кроме этого в концепции «Золотого колеса» предусмотрен клиентоцентричный и последовательный подход к анализу ключевых областей работы компании: клиент → продукт → персонал.

Часто мы сталкиваемся с попытками срезать углы: IT или производственники приступают к разработке продукта, не понимая требований клиента, либо же HR начинает писать свою функциональную стратегию в попытке решить кадровые вопросы, находясь при этом в полном отрыве от других подразделений. Подобные инициативы ведут к потере времени и ресурсов.

Визуально концепцию «Золотого колеса» можно изобразить следующим образом (рис. 2).

Для запуска концепции вам предстоит провести блок из трех стратегических сессий, каждая из

которых не должна занимать более одного дня: на одной из них рассматриваются вопросы, связанные с клиентом, на другой — с продуктом, на третьей — с персоналом. Интервал между сессиями не должен быть слишком продолжительным: максимум одна неделя. После этого вам необходимо взять паузу на формирование вашего «сверхамбициозного плана» — другими словами, декомпозицию ваших стратегических задач на конкретные проекты и исполнителей, а также привязку к ним КПЭ.



Рис. 2. «Золотое колесо»

Далее (в идеале — через три месяца) вам необходимо повторить данный блок из трех стратегических сессий, с тем лишь отличием, что теперь начинать нужно с анализа результатов хода стратегических проектов, а также их корректировки: для этого может потребоваться два-три часа дополнительного времени.

Начать формирование вашей модели «Золотого колеса» я предлагаю с подготовки к первой стратегической сессии:

- заранее подготовьте анализ текущей ситуации, который должен включать актуальный срез по клиентам: конкретные клиентские группы и более агрегированные данные по вашей доле на рынке, анализ по продуктам и персоналу;
- определите состав участников стратегической сессии. Для продуктивной дискуссии он не должен быть слишком широким. Поэтому вам необходимо выбрать компактную группу менеджеров со следующими характеристиками:

- их компетенции покрывают все области, которые покрывает стратегия (клиенты, продукты и персонал);
- они способны к абстрактному мышлению, то есть умеют мыслить за рамками ограничений текущей бизнес-модели;
- они способны слушать и вырабатывать совместную позицию.

Однажды мне попала на глаза книжка Джейсона Фрайда и Дэвида Хейнемейера Ханссона (Jason Fried, David Heinemeier Hansson) «It Doesn't Have to Be Crazy at Work» (буквально: «Незачем сходить с ума на работе»). Авторы — создатели программы по проектному менеджменту Basecamp — в одной из глав вели речь о том, что оптимальной рабочей группой является коллектив из трех человек. Все продукты компании Basecamp разрабатываются группами по три человека. Думаю, что и стратегические решения они принимают очень узким составом: не удивлюсь, если это тоже группа из трех-пяти человек.

Очевидно, что чем шире состав правления вашей организации, тем сложнее будет принимать

решения — не только из-за различий во взглядах, но и просто логистически: собрать большое количество руководителей на продолжительную стратегическую сессию крайне сложно. Кроме этого, чем больше топ-менеджеров мы вовлекаем, тем выше вероятность того, что решение так и не будет принято из-за озвученных (возможно, вполне осмысленных) рисков, сомнений, необходимости дополнительной проработки. Столь фундаментальный анализ на ранней стадии может только навредить. Возможность доработать, изменить, учесть риски представится в процессе движения «Золотого колеса», но для начала ему нужно задать определенную динамику.

В части компетенций, полагаю, набор должен быть таков:

- генеральный директор — тот, кто принимает решение в случае разногласий и несет ответственность перед акционерами;
- главный по продажам (в случае, если в компании несколько продуктовых линий и, соответственно, зампредов) — один из них, обладающий компетенциями во всех сер-

висных линиях и особенно — в перспективной;

- главный по производству — им в зависимости от сферы деятельности может быть главный инженер либо директор по IT;
- главный по персоналу — тот, кто понимает компетенции сотрудников и их реальные возможности.

Думаю, здесь можно сделать паузу, чтобы пересмотреть численный и кадровый состав вашего правления.

Будет правильно, если участие в стратегической сессии примут внешние эксперты — допустим, по маркетингу, если компетенция маркетинга в компании не сформирована, или по технологиям, которые важны для развития продуктов.

Состав участников стратегической сессии может быть расширен за счет представителей целевых клиентских групп — допустим, молодых людей, если целевой продукт компании ориентирован на молодежь.

Кстати, отмечу, что мы очень слабо представляем себе потребности молодежи: отчасти из-за барьеров, которые она склонна выстраивать между собой и более старшим поколением, отчасти из-за нашего стандартного убеждения: «То, что нравилось нам, понравится и им».

Полагаю, что если ваш товар направлен на целевую группу «молодежь», то вам необходимо понимать их ценности, взгляды и интересы. Для этого правильнее будет не полагаться на результаты массовых усредненных статистических исследований, а привлечь самих молодых людей к обсуждению вашей идеи.

Кроме того, целесообразно задействовать в стратегической сессии рядовых сотрудников: это позволит получить обратную связь «без фильтра», а также создать в организации чувство вовлеченности сотрудников в процесс стратегического управления.

Модератором стратегической сессии должен быть человек, который с помощью техники задавания открытых вопросов разговорит ваш топ-менеджмент и одновременно не позволит вам потерять фокус и практичность. Задача здесь,

наверное, в чем-то схожа с задачей психотерапевта, от которого требуется не навязать вам какой-либо поведенческий паттерн, а выслушать вас и дать вам возможность самому справиться с проблемами и найти оптимальное решение. Конечно, модератор сессии должен разбираться в бизнес-задаче. При этом экспертные знания в вашем текущем продукте будут скорее мешать, чем помогать: гораздо более полезным окажется понимание других индустрий. Например, я не уверен, что оптимальным модератором на стратегической сессии для банка будет банкир: значительно лучше подойдет тот, кто разбирается в ритейле, или в мелкооптовой торговле (розничный бизнес и МСБ¹), или в металлургии (корпоративный бизнес).

Кроме того, полезным окажется приглашение на стратегическую сессию футуролога. Хорошим футурологом, с моей точки зрения, был бы Леонардо да Винчи, предсказавший изобретение парашюта, телефона и многих других нужных вещей. Но в нашем случае задачей футуролога является не предсказание будущего, а скорее демонстрация

¹ Малый и средний бизнес.

примера абстрактного мышления: систематизация социальных, экономических и технологических трендов, чтобы менеджмент смог увидеть в этих трендах возможности для вашей компании.

Нелишним будет перед первой стратегической сессией изучить технологические тренды. Многие компании уже давно и активно работают со стартапами именно с целью понимания технологических трендов, ведь если в определенном направлении ведут работу несколько высокотехнологичных фирм (и это только те, о которых вы знаете), то, вероятно, данное направление является довольно перспективным. К примеру, после проведенного нами акселератора стартапов лично мне стало очевидно, что уберизация в транспорте не ограничится одними такси: столь большое количество компаний занимается сейчас созданием агрегаторов и бирж грузовиков.

Для анализа технологических трендов можно организовать свой собственный конкурс технологических стартапов, в рамках которого они презентуют вам свои наработки, либо обратиться за помощью в организации, поддерживающие стартапы (например, «Сколково»).