

ГЛАВА 8

ВЫПОЛНЯЯ

ПРОРЫВ

Исполнение прорывной стратегии

Обновлять, не изменяя культуру

Реализация прорывной стратегии

Стратегия взятия штурмом

Стратегия «из грязи да в князи»

Стратегия расширения горизонтов

Изменение формы

Каждая стратегия прорыва — это в некотором смысле разрыв с прошлым. Компании, ставшие на путь прорыва, создают поворотную точку в своей истории; берут в свои руки управление возможностью, собираясь превратить ее в двузначный прирост.

Стратегия прорыва начинается с ясного, несокрушимого видения, одновременно поддерживающего и позитивно влияющего на заинтересованные стороны. Видение — это основа, но во многих случаях креативный прыжок создает новое предложение, дифференцируя ценность для покупателей. Шесть основ ценности предложения говорят миру: вот кто мы есть, почему мы особенные и что мы можем предложить вам такого, чего не могут предложить наши конкуренты. Давать такое обещание критически важно, это является целью бизнес-модели и соответствующих реалий бизнеса. Как мы уже видели, каждая из шести основ ценностного предложения соответствует одному из шести критических атрибутов бизнес-модели, с учетом требований бизнеса, определяющим критические потребности, удовлетворение которых поможет донести обещание.

Но все же существует основной элемент, отсутствие которого препятствует реализации прорыва — осуществление стратегии. Под *осуществлением* мы подразумеваем два взаимосвязанных процесса: быстрое обучение и адаптация к потребностям прорыва (управление изменениями), а также развитие и доставка серий специфических тактических проектов и программ, которые крайне необходимы, если прорыв действительно состоится (реализация стратегии).

Большинство менеджеров понимают, что великая стратегия (либо прорывная, либо «пешеходного» типа) неизбежно влечет за собой серию тактических маневров для трансформации идей в действия. И это даже без учета того, что сама по себе стратегия не должна предлагать конкретную инструкцию для реализации. Как писал известный Сунь Цзы, «стратегия без тактики — самый медленный путь к победе. Тактика без стратегии — всего лишь шум перед поражением». В этой книге мы пошли значительно дальше просто разговоров о стратегии; мы подробно описали, как нужно думать о вашем видении, ценностном предложении и бизнес-модели. Так как все это делается с целью «собираания урожая», то понимание самого проектирования реализации процесса становится критически важным. Данная глава поможет вам с этим разобраться.

Эффективная реализация начинается с быстрого обучения. Почему? Потому что в отличие от разработки бизнес-плана, например,

не существует непреложных формул для реализации. Если рассматривать реализацию как процесс претворения в жизнь стратегии, то есть много разных требований, которые должны быть выполнены для достижения конечной цели. Хотя нами кратко представлена модель, в перспективе помогающая реализации этого, мы должны быть осторожны, не предполагая, что *все* действия могут быть предписаны во время проектирования стратегии прорыва. В этом и состоит реальная ценность стимулирования обучающегося окружения, которое, будучи гибким, сможет адаптироваться к изменяющимся потребностям компании. Фактически не будет преувеличением сказать, что одним из наиболее мощных конкурентных преимуществ, которые компания может иметь, есть умение учиться и адаптироваться.

Показателен пример глобального энергетического гиганта BP. Эта компания обучалась в бизнес-окружении, заметив изменения в потребительском спросе, и соответственно сумев адаптироваться. В 2000 году глобальная нефтяная компания BP Amoco провела ребрендинг: «bp: beyond petroleum» в ответ на возрастающую критику, особенно в Европе, касающуюся бизнес-деятельности и влияния на окружающую среду BP и других гигантов из добывающих отраслей промышленности. Сообразив заранее, что действия ее главных конкурентов, расширяющих свою привлекательность, имеют смысл, BP репозиционировалась из нефтяной компании в энергетическую. Для случайного наблюдателя это всего лишь семантическая разница, но BP быстро осознала, что на зрелых рынках, таких как Объединенное Королевство или Германия, очень существенная и растущая часть населения включала в свой покупательский выбор такие пункты, как этика и ответственность за окружающую среду. Репозиционируя себя как энергетическая компания, BP акцентировала внимание на своих проектах с солнечной энергией и других инициативах, предназначенных в конечном счете для уменьшения зависимости компании от нефти. Компания приняла новый логотип — зеленый, синий и желтый солнечные лучи — в честь античного греческого бога солнца Гелиоса, символизируя этим новое свое фокусирование на окружающей среде и альтернативных видах энергии.

Критики утверждают, что это был просто трюк на публику, напоминающий предыдущую попытку BP в 1980-х совершить подобные действия. Но в этот раз ситуация была несколько иная. Компания сделала выводы из своих предыдущих ошибок, учтя и вызванные на себя насмешки. СЕО Джон Броун (John Browne) решил в этот раз про-

следить, чтобы изменения состоялись. Осуществление этого началось еще в 1997-м, когда он вывел BP из Глобальной коалиции климата — группы бизнес-интересов, утверждавшей, что глобальное потепление не доказано и не должно браться во внимание. В том же году он сделал также несколько публичных заявлений, призывая к действию в борьбе с газами, вызывающими парниковый эффект. Его уникальная для промышленной сферы (оппозиционной к любым действиям, направленным на сбережение окружающей среды) позиция даже получила похвалу от своих прошлых противников, включая Greenpeace.

Был ли это действительно вызов или всего лишь хороший трюк, но цена акций BP и прибыль начали существенно расти вследствие нового, более экологически дружелюбного имиджа компании. Большинству понравились заслуживающие доверия признания Броуна, что его компании предстоит пройти еще длительный путь, но она хотя бы сделала начало, пытаясь обратить свое сильное воздействие на окружающую среду. Он форсировал свою индустрию к признанию факта глобального потепления, откровенно признавал ошибки, допущенные BP в прошлом, обещал постараться избегать их в будущем. Поступая так, Броун продемонстрировал значительную бизнес-проницательность, распознав необходимость репозиционирования компании и в то же время адаптируя практический и реалистичный подход к реализации этого. До 2001-го Броун вывел BP из пятерки самых больших и наименее прибыльных нефтяных компаний на место второй по размеру и наиболее прибыльной. В 2005-м в списке компаний Fortune Global 500 BP была второй по обороту (после Wal-Mart, что на на первой позиции). Так BP стала второй самой большой компанией на планете.

История BP демонстрирует один из аспектов управления стратегическим изменением: часто чтобы совершить прорыв, необходимо разучиться или забыть то, что вы делали в прошлом. Если бы Nokia не отказалась от практики производителя диверсифицированных товаров, смогла ли бы она стать успешной в технологически движимом, динамичном бизнесе мобильных телефонов? Сравните Nokia и Motorola, компанию, доминирующую на рынке мобильных телефонов в 1990-х, но оказавшуюся не в состоянии отказаться от аналогового подхода, когда технологии перешли на цифровой формат. Из-за этой своей прошлой удачи, а также приверженности старым практикам в результате Motorola оказалась перед сужением вместо расширения горизонтов, имевших место на протяжении десятилетия в 1990-х.

Чтобы разучиться или научиться, нужно обладать широтой взглядов со стороны лидеров и инновационным складом ума со стороны организаций. Очень тяжело представить какую-либо прорывную стратегию удачной, если эти два компонента находятся не на высочайшем уровне. Под *инновацией* мы подразумеваем не только эффект от тех особенностей, которые вы можете предложить в своем ценностном предложении. Инновационный склад ума означает, что менеджеры ищут правильные пути для изменений, убежденные в важности изменений, или активно вовлечены в реализацию исполнения. В следующем разделе мы введем модель, которую широко использовали для компаний, реализующих прорывные стратегии. Эта модель строится не просто на предположении наличия инновационного склада ума, она предлагает специфические способы добиваться и способствовать такому складу ума. Она не останавливается на мотивировании изменений, нажимая на ключевые рычаги социальной системы в организации, а идентифицирует специфические изменения процессов, необходимых для трансформации вашей компании в эффективную, продуктивную и технологически компетентную организацию, какой она и должна быть, если собирается реализовать прорывную стратегию эффективно.

Исполнение прорывной стратегии

Питер Друкер, известный мыслитель менеджмента, как-то отметил: «Стратегия — это товар; реализация — это искусство». Хотя мы и не согласны с тем, что стратегию можно назвать товаром (множество неудавшихся прорывных стратегий, например, подсказывают, что это не так), но Друкер абсолютно прав относительно реализации. Ситуация начинает уходить из-под контроля, когда вы выступаете в этап реализации. Большинство бизнес-лидеров либо действуют с трудом, либо полагаются на солидный авторитет своей персоны для выработки стратегии. Хотя последний подход часто эффективен, он далек от неосторожного обращения и редко работает при отсутствии «реализационного лидера». Мало кто из лидеров успешен в превращении искусства реализации в науку исполнения. Друкер был прав, утверждая, что реализация — это искусство, но это не значит, что она не может быть формализована. Для прорывной стратегии нужно больше, чем просто создание списка того, что должно быть сделано.