





В конце концов все сводится к творчеству

Ральф Грауэль

Профессор Лондонской школы бизнеса, один из наиболее уважаемых в мире специалистов по стратегии Константинос Маркидес рассказывает об основах создания и адаптации стратегии.

Стратегия — это искусство создания собственного рынка. Но рынки изменяются. Поэтому совершенствование стратегии — это искусство изменения своей компании. Важно измениться самим раньше, чем вас заставит это сделать рынок. А потому, считает профессор, компаниям необходимы идеи, воодушевление и культура — основополагающие компоненты любой корпоративной стратегии.

McKinsey: *Вы — профессор кафедры стратегического и международного менеджмента, и стратегия — основной предмет ваших научных интересов. В чем суть стратегии?*

Константинос Маркидес: Стратегия определяется простыми, базовыми решениями. Стратегические решения любой компании зависят от того, как она отвечает на три вопроса. Кто наши потребители? Что мы хотим им продать, то есть чем мы торгуем? Как именно продать наш товар?

Ральф Грауэль (Ralf Grauel) — независимый экономический журналист, специально для McKinsey



Константинос Маркидес

• Родился в 1960 г.

Образование:

- Бостонский университет, бакалавр, магистр экономики
- Гарвардская школа бизнеса, MBA, DBA

Профессиональный опыт:

- Вооруженные силы Кипра, военнослужащий, 1979—1981
- New Value Enterprises (Бостон), консультант, 1984
- Гарвардская школа бизнеса, научный сотрудник, 1985—1988
- Лондонская школа бизнеса, преподаватель, 1990 — настоящее время

Некоторые факты:

- Согласно рейтингам, составленным The Financial Times, The Wall Street Journal и The Times, считается одним из самых авторитетных специалистов по менеджменту.
- Автор книг «Все верные решения. Руководство по созданию стратегий прорыва», «Искусство быть вторым. Почему "открыватели рынков" не становятся безусловными лидерами» (последняя, по оценке The Financial Times и Goldman Sachs, — одна из шести лучших книг о бизнесе в 2005 г.) и др.

Эти вопросы кажутся простыми, но, поверьте, компаниям очень трудно ответить на них. Поэтому очень часто они предпочитают не делать этого, а потом говорят, что, мол, хотят сохранить за собой свободу маневра, чтобы действовать гибко или выйти на новый сегмент потребителей. На самом деле все гораздо проще: они не любят принимать решения.

McKinsey: *В своих книгах вы тоже пишете о том, как важна гибкость.*

Константинос Маркидес: Верно. Гибкость действительно важна. Однако любая стратегия начинается с принятия решения, о чем я уже говорил. Обстановка, потребители, демография, конкуренты, законы — все постоянно изменяется, и вы должны быть всегда начеку и в ответ тоже гибко изменяться.

Тут первостепенное значение приобретают два новых термина — операционная гибкость и стратегическая гибкость. Операционная гибкость подразумевает «настройку» уже принятых вами решений. Вы выходите на рынок, приобретаете определенный опыт и в соответствии с ним начинаете действовать по-новому. Потом в какой-то момент замечаете, что реальность и ваши решения больше не состыковываются. Чтобы устранить этот разрыв, необходимо поставить перед собой совершенно другие цели, и именно для этого вам нужна стратегическая гибкость.

McKinsey: *То есть вы говорите о так называемых корпоративных преобразованиях, стратегических преобразованиях — творческой составляющей работы руководителя.*

Константинос Маркидес: В общем да. Хотя мне кажется, что значимость преобразований слишком преувеличивают. На самом деле компаниям очень редко действительно нужно радикально пересматривать свои стратегические решения. Coca-Cola следует одной и той же стратегии больше ста лет. Чаще всего достаточно изменений на операционном уровне.



McKinsey: *Тогда искусство стратегии — это умение задавать правильные вопросы?*

Константинос Маркидес: Чтобы лучше понимать положение компании на рынке, стоит почаще пересматривать устоявшиеся процессы. Если что-то хорошо работало в прошлом году, это совершенно не значит, что так же будет и в нынешнем. Руководители все время проводят стратегические совещания. На мой взгляд, эти заседания — как правило — пустая трата времени. Ведь что на них происходит? Анализируют старый бюджет и разрабатывают новый. Но это не планирование, это — бюджетирование. И какая уж тут гибкость, сплошная бюрократия! Реальная операционная гибкость — это особая культура, когда каждый сотрудник может мгновенно отреагировать на происходящее. Стратегия задает правила игры, определяет принципы, придерживаясь которых сотрудники могут действовать автономно. Если правление внятно и четко говорит: «Вот это мы будем делать, а это — не будем», — то люди могут принимать решения, руководствуясь установленными параметрами. Такая гибкость не ведет к хаосу. Совсем наоборот.

McKinsey: *Вы исходите из того, что все сотрудники знают и понимают эти параметры, но ведь так бывает далеко не всегда.*

Константинос Маркидес: Если вы не можете изложить свою стратегию на половине машинописной страницы, то это не стратегия. Если люди не понимают ее, значит, тут что-то не так. И конечно, дело не только в сотрудниках. Скорее всего, проблема в менеджерах. Многие путают стратегию с миссией. Например, говорят: «Наша цель — стать ведущей компанией отрасли». Но это — не стратегия, и этим вы точно никого не воодушевите. А если люди не понимают вас или вам не удастся вызвать у них эмоциональный отклик, значит, дела ваши плохи.

McKinsey: *Что общего между воодушевлением, которое испытывают сотрудники, и корпоративной стратегией?*

Константинос Маркидес: Рождение стратегии — это творчество. Чтобы принять одно из решений, о которых я говорил в начале, вам нужно из чего-то выбирать. Вам нужны идеи и, значит, нечто, что я называю раскрепощенностью мыслительного процесса. Вы должны представить себе цели своей компании, мысленно поиграть с ними. Возьмем как пример Лондонскую школу бизнеса. Чем мы занимаемся? Одно дело, если мы утверждаем, что работаем в сфере образования. Тогда наши конкуренты — Гарвард и INSEAD, а наши клиенты — менеджеры, которых мы учим, как преуспеть в условиях конкуренции. Но мы можем иначе определить свой бизнес. Например, мы скажем,

что изменяем поведение людей. В таком случае у нас будет совершенно другая стратегия. Или мы говорим, что мы — развлекательное учреждение, мы развлекаем менеджеров и надеемся, что они чему-то научатся по ходу дела. Если цель нашей школы — развлечение, то конкурент ей не Гарвард, а Том Круз или Клаудиа Шиффер. И тогда, может, стоит иначе оборудовать свои помещения, сделать эффектный дизайн. Если вы по-другому посмотрите на среду, в которой ведете бизнес, у вас тут же возникнут новые идеи о том, с кем и как конкурировать. В общем-то это и нужно — как можно больше новых идей. Тогда и появляется возможность выбора. Не обязательно все их воплощать. Но если вы приняли решение, вы должны «продать» его сотрудникам.

McKinsey: *В реальной жизни решения о смене курса принимаются на самом верху, а затем их доводят до сведения «народа». Но к тому времени, когда все уже наконец поймут суть нового курса, подходит новая волна изменений. Многие не выдерживают такой темп.*

Константинос Маркидес: На мой взгляд, проблемы появляются куда раньше; большинство стратегических проектов обречены на неудачу с самого начала. Сколько раз я сталкивался с этим! Правление говорит мне: «У нас есть отличная идея, можно действовать. Все уверены в этой стратегии, все ее поддерживают». Но люди, которые в иерархии стоят лишь на одну ступеньку ниже, подходят и шепчут мне на ухо: «Слушай, в компании полный бардак. Такое впечатление, что у нас вообще нет стратегии». И это говорят прямые подчиненные членов правления! Что же тогда происходит в цехах, на уровне рабочих?!

McKinsey: *Но ведь многим компаниям удается стратегическое планирование. Что именно они делают лучше других?*

Константинос Маркидес: Риска повториться, скажу, что успех — это результат отлаженного процесса принятия четких решений, и тут многое зависит от культуры компании. Компании в большинстве своем избегают четких решений. Или, стремясь к росту, «разбавляют» их, как говорит Майкл Портер. Они не информируют сотрудников об отклонениях от изначальных решений. А это приводит к неразберихе.

McKinsey: *То есть даже хорошие стратегии могут оказаться неудачными, если должным образом не довести их суть до сотрудников?*

Константинос Маркидес: Именно. Если вы хотите что-то изменить, соберите своих сотрудников, своих поставщиков, своих акционеров, своих потребителей и объясните им, почему вы отклонились от целей,



которые сами же раньше и определили. В противном случае ваши партнеры — и это вполне естественно — сочтут, что вы либо лжете, либо запутались, либо у вас нет четкого плана.

McKinsey: *Но если посмотреть на то, как зарождаются компании, то складывается впечатление, что у них изначально нет никаких стратегий. Есть только идеи.*

Константинос Маркидес: Все преуспевающие компании реализуют ту или иную стратегию, даже если их основатели не подозревают об этом. Вполне вероятно, что они не сидели и не записывали свои планы на бумаге. Но бизнесмены обычно много общаются с сотрудниками, разговаривают с ними. Поэтому они видят всю картину, знают про все идеи, точно представляют себе инновационный потенциал компании — и в то же время сотрудники начинают хорошо понимать суть своей работы. И этого достаточно. У всех сильных компаний есть стратегии — явные или скрытые, продуманные или спонтанные, основанные на опыте или появившиеся методом проб и ошибок.

Если вы не можете изложить свою стратегию на половине страницы, то это не стратегия. Если люди не понимают ее, значит, тут что-то не так

McKinsey: *Но вопрос в том, можно ли все это спланировать и осознанно этим управлять?*

Константинос Маркидес: Организационным структурам преуспевающих компаний всегда были присущи ключевые качества капиталистической системы. Такие компании видят разницу между стратегией и средой, созданной ими для поддержки стратегии. То, как ведут себя сотрудники, — никогда не случайно. Поведение всегда формируется под воздействием среды. Говоря о среде, я имею в виду стимулы, корпоративную культуру, структуру, кадровые процессы — примерно то, что в McKinsey называют моделью 7С (по семи ключевым факторам организационного развития: стратегия, структура, системы, совокупные навыки, сотрудники, совместные ценности и стиль).

McKinsey: *Что было вначале — стратегия или структура?*

Константинос Маркидес: Студентов я учу, что структура вторична по отношению к стратегии. В реальной жизни эти два элемента обычно сложно переплетены друг с другом. Показывая студентам диаграмму 7С, я хочу донести до них, что важны не только отдельные точки, но и соединяющие их линии. Культура связана со стимулами, которые,

в свою очередь, связаны со структурой, а от нее зависят процессы, которые зависят от культуры, и так далее. И если вы перемещаете одну точку, вам надо перестраивать всю систему. Вот так передвигается амeba — форма ее тела изменяется в зависимости от направления движения.

McKinsey: *Как управлять людьми, чтобы не ограничивать при этом их свободу? Как создать атмосферу поиска новых решений и в то же время удержать компанию от распада?*

Константинос Маркидес: Когда я прихожу в компанию как консультант, я сразу же подвергаю все сомнению. Я спрашиваю, почему те или иные вещи делаются именно так, а не иначе.

McKinsey: *Вряд ли это многим нравится...*

Константинос Маркидес: Вопросы люди воспринимают как критику и сразу переходят в нападение: «Почему? А вы знаете, как сделать это лучше?» Но своими вопросами я заставляю их думать.

Когда люди привыкают к чему-либо, их разум впадает в спячку, вот что плохо. Я называю это пассивным мышлением. Пассивное мышление эффективно — не нужно каждый раз изобретать велосипед. Но для компании оно контрпродуктивно. Сколько раз я слышал: «Я продаю этот товар 20 лет. И никто лучше меня не знает, как это делать». Такая самоуверенность опасна.

McKinsey: *Успех в бизнесе порождает пассивное мышление. Компании, как правило, не пересматривают свои структуры и процессы, пока не грянет гром — не случится кризис.*

Константинос Маркидес: Вот почему кризисы необходимо устраивать самим, пока бизнес здоров. Нужно заставить компанию задавать правильные вопросы. Manchester United с 1992

по 1995 год четыре раза завоевывал титул чемпионов Англии. И что сделали менеджеры клуба? Продали лучших игроков. Вы только представьте себе! На пике славы они кардинальным образом реорганизовали свою деятельность. В следующем сезоне — 1996/97 года — команда заняла второе место, а потом выигрывала чемпионат еще три раза подряд.

Очень трудно убедить организацию, которая находится в расцвете сил, совершить резкий маневр. Но, думаю, радикальные меры необходимы.





McKinsey: *Чем больше компания, тем важнее для нее стратегия. Согласны ли вы с этим утверждением?*

Константинос Маркидес: Я бы сказал, что чем больше компания, тем труднее ей изменить свою стратегию. Самое сложное для небольших компаний — уцелеть рядом с гигантами, не дать раздавить себя. У крупных игроков другая проблема — не потерять гибкость и остроту реакции, не разучиться действовать на опережение. Но и тем и другим нужна стратегия, и тем и другим нужно каждый год переосмысливать свою уникальность. Им необходимы стратегические инновации.

McKinsey: *Насколько важен технологический аспект инноваций?*

Константинос Маркидес: Технологии важны, но часто их значение преувеличивают. К технологиям и инновациям в целом можно подходить по-разному, я вижу три модели. Есть стратегические инновации; есть компании, которые интегрируют технологии; и есть те, кто создает инновационные технологии. Крупнейшая компания мира, занимающаяся прокатом автомобилей, называется Enterprise. Это американская компания, в Европе о ней и не слышали. Enterprise начинала с того, что предоставляла напрокат автомобили тем, кто временно остался без машины, пока она находится в ремонте или пока не купят новую. Компания с нуля создала свой рынок и играет совсем в другую игру, чем остальные. Это как раз то, что я называю стратегической инновацией. Теперь возьмите Dell. Использует ли Dell технологии? Да, для своих продуктов. Его инновация, однако, заключалась в том, чтобы изменить сам рынок, предложив потребителям возможность заказывать компьютеры индивидуальной конфигурации и получать заказ по почте. Progressive Insurance, одна из крупнейших в Америке страховых компаний, следует другому принципу. Ее представитель очень быстро приезжает к клиенту на место аварии, вводит информацию в ноутбук, отправляет ее в центральный офис, где моментально оценивают величину ущерба, и сразу же сообщает информацию клиенту. Мы все знаем, сколько времени обычно занимает этот процесс — месяцы.

McKinsey: *Давайте вернемся к стратегическим инновациям. Как компании найти свою нишу, свой рынок? Через потребителей?*

Константинос Маркидес: Конечно, потребители имеют огромное значение. Но маркетинговые исследования — только один из множества источников инноваций. Идеи могут прийти откуда угодно. Разумеется, компании разрабатывают новые продукты, полагаясь на выводы маркетологов. Но так ли Sony создавала свой Walkman?

Вряд ли. Или 3М — клеящиеся бумажки Post-it-note? Это был побочный продукт. Ваша жена, муж, человек, работающий у вас на складе, сотрудник маркетинговой службы или отдела разработок — кто угодно может натолкнуть вас на идею, если вы открыты и восприимчивы. Главное, никогда не говорите себе, что все уже знаете.

McKinsey: *Открытость и гибкость также ведут к разнообразию направлений и диверсификации. Гарвардский профессор Майкл Портер считает, что компании не должны играть одновременно в две игры.*

Константинос Маркидес: Тут есть разные мнения, но все признают одно: управлять расплывающимся вширь бизнесом очень трудно. Корпорации, которая реализует различные стратегии, нужны для этого различные культуры, структуры, стимулы и т.д. Портер задается вопросом: под силу ли это одной системе? Едва ли. Клейтон Кристенсен считает единственным условием успеха существование отдельных систем. Майкл Тушман и Чарльз О’Рейли говорят, что сегодня организациям нужно уподобиться тем редким людям, которые одинаково ловко владеют и левой, и правой рукой.

McKinsey: *DaimlerChrysler делает Smart...*

Константинос Маркидес: ...а Toyota — Lexus. Именно. Разные компании, отдельные структуры. Взгляните на Volkswagen — бренды этой компании представлены во всех сегментах рынка.

McKinsey: *То есть вы хотите сказать, что диверсификация нужна?*

Константинос Маркидес: Я уверен, что ни одна компания не выживет в долгосрочной перспективе, если не диверсифицируется. Она либо разделяется, чтобы работать в новых сегментах рынка, либо ищет разные стратегии для работы в одной и той же отрасли. Концепцию диверсификации последнее время часто ругают. Хотя, какой бы привлекательной ни была та или иная отрасль сегодня, в какой-то момент она начинает стареть. Старееет все, даже отрасли. Если компания хочет расти, она должна выходить на новые рынки. Однако вы правы в том смысле, что многие попытки диверсификации оканчиваются неудачей. Но если бы все было так просто, откуда бы брались первопроходцы и бунтари? Хотите легкой жизни, станьте ученым. Переходите на мой рынок.





McKinsey: *А как устроен ваш рынок? Как менеджеры воспринимают ваши теории?*

Константинос Маркидес: Недавно я выступал на Всемирном экономическом форуме в Давосе перед руководителями автомобильных компаний. После доклада ко мне подошел один генеральный директор и сказал: «Все автоконцерны работают с одними и теми же поставщиками. У нас одни и те же консультанты и одинаковые работники. Мы читаем одинаковые книги и журналы. У нас одинаковые идеи. Как же нам отличаться друг от друга?»

McKinsey: *И что же вы ответили?*

Константинос Маркидес: Я попросил его и остальных участников семинара сделать вместе со мной простое упражнение. Упражнение такое. Я задумал английское слово из четырех букв и написал последние три буквы на бумаге — ANY. Нужно было подставить первую букву, чтобы получилось новое слово. С этим мы справились легко: добавили M, и вышло MANY. Затем я изменил A на E в изначальном слове, и получилось ENY. Какую букву добавить теперь? Воцарилась тишина. А потом мы стали перебирать алфавит и нашли то, что искали: DENY.

Мы все время исходим из собственных предположений, так мы устроены, и нам нужно выбираться из этого замкнутого круга. Да, все автокомпании работают с одними и теми же поставщиками и дистрибьюторами. Но в конце концов важно то, как каждая отдельная компания обрабатывает информацию, какие выводы она делает. Стратегия — это творчество, и только творчество может вывести компанию из кризиса. *В*