

А.Н. Петров  
д.э.н., профессор  
И.И. Петрова  
к.э.н., доцент

## **Теория «простых стратегий», ориентированных на ценность.**

Альберт Эйнштейн говорил, что «правильная» физическая формула, адекватно отображающая реальный мир, должна быть простой и красивой. Попытаемся перенести эту мысль великого ученого на ландшафт стратегического менеджмента.

### **Стратегия должна быть простой и понятной**

За последние несколько десятилетий стратегия становится все более замысловатым понятием. Если Вы работаете в крупной организации, у Вашей компании, скорее всего, есть маркетинговая стратегия (чтобы отслеживать и формировать вкусы потребителей), корпоративная стратегия (чтобы получать выгоды от синергии), глобальная стратегия (чтобы использовать бизнес-возможности, возникающие в мировом масштабе), инновационная стратегия (чтобы опережать конкурентов), стратегия интеллектуальной собственности (чтобы защитить предметы инноваций), цифровая стратегия (чтобы эффективно использовать Интернет), социальная стратегия (чтобы взаимодействовать с сообществами онлайн) и стратегия подбора кадров (чтобы привлекать в организацию людей с выдающимися профессиональными знаниями и умениями). И в каждой из этих областей талантливые люди разрабатывают длинные списки неотложных преобразований.

Компании, конечно же, правы, принимая в расчет все эти вызовы. Стремительные технологические изменения, глобальная конкуренция, сбои в цепочках поставок, вызванные изменениями климата и глобальными чрезвычайными ситуациями в области здравоохранения, а также постоянно меняющиеся вкусы потребителей — все эти факторы в совокупности вносят радикальные изменения в традиционные способы ведения бизнеса. Поскольку мировая экономика становилась все более интегрированной, компаниям нужна была глобальная стратегия. По мере того, как технологии меняли вкусы потребителей и способы их удовлетворения, необходимо было переосмысливать инновации и маркетинг. Поскольку было уже невозможно игнорировать затраты и нарастающую несправедливость дифференцированного разнообразия рабочих мест, компаниям нужно было находить способы создания собственных кадровых резервов и траекторий карьерного роста. Однако, реагируя на каждый новый вызов, мы требовали от наших организаций все большего, возлагали на сотрудников еще более высокие ожидания и хотели, чтобы наши сложные стратегии творили настоящие чудеса.

Свидетельства таких возросших ожиданий видно повсюду. Они проявляются в исключительных продуктах, невероятных опытах и «сделках всей жизни», а также в амбициозных целях, кажущихся невыполнимыми, и изнурительном темпе жизни. Но вот что больше всего удивляет: учитывая уровень сложности стратегий компаний и интенсивность трудовой жизни, можно было ожидать увидеть впечатляющую прибыльность деятельности большинства компаний и более чем щедрые пакеты вознаграждений практически для всех сотрудников. Но не видно ни того, ни другого. Возьмем, к примеру, прибыльность компаний: четверть компаний, включенных в фондовый индекс S&P 500, не могут добиться долгосрочной прибыли, превышающей стоимость их капитала. В Китае эта доля еще выше, ближе к одной трети (Felix Oberholzer – Gee, 2021).

Как такое возможно: так много компаний, укомплектованных талантливыми и очень деятельными сотрудниками, при стольких усилиях добиваются таких скромных показателей? Почему тяжелый труд и сложная, продуманная стратегия приводят одни компании к устойчивому финансовому успеху, а другие — нет? Если в развитых странах самая образованная рабочая сила в истории человечества и невероятно талантливые корпоративные руководители, то почему стабильный успех так часто кажется недостижимым? Давайте зададимся этими вопросами.

Когда компании не оправдывают ожиданий, мы часто подозреваем, что упустили какой-то ключевой ингредиент. Ах, если бы у нас была более эффективная стратегия подбора кадров. Ах, если бы у нас была более надежная цепочка поставок. Ах, если бы у нас был более богатый конвейер инноваций. Ах, если бы... Итак, мы дорабатываем стратегию подбора кадров, инвестируем в устойчивость бизнеса, ускоряем циклы инноваций. По мере того, как множатся наши стратегические инициативы, происходит что-то непредвиденное. Сосредотачивая внимание на всех деревьях, мы теряем из виду лес. В избыточности действий трудно увидеть общее направление, руководящий принцип. Любая достаточно перспективная идея кажется идеей, которой стоит следовать. В конечном итоге побеждает здравый смысл, и стратегия в большой мере утрачивает свою способность управлять нашей деятельностью. В этом мире стратегическое планирование становится ежегодным ритуалом, который мы воспринимаем как бюрократический и бесполезный в решении критически важных вопросов. В самом деле, нетрудно найти компании, у которых вообще нет стратегии. Во многих других компаниях стратегия состоит из 80-страничного талмуда, преисполненного данными, но скудного на аналитические выкладки, в котором превосходно перечисляются разные аспекты, но это мало помогает в реальной практике принятия решений (Roger L. Martin, 2014). Если мы сможем рассмотреть стратегические планы компаний, то часто можно увидеть большое количество концепций (многие из которых несовместимы друг с другом), но мало ориентиров для эффективного управления. Если отличительной чертой отличной стратегии является то, что она говорит вам,

чего не делать, о чем не стоит беспокоиться, какие события можно игнорировать, то Ваши усилия потерпят неудачу (Michael Porter, 1996).

Будем откровенны сами перед собой. Тренд к формированию (формулированию) «простых и понятных» стратегий — это в определенной степени «де жевю». Еще на заре эры стратегического планирования. А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считал, что стратегия — «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» (Chandler A. D., 1962).

Данное определение является одним из самых старых и представляет собой классический взгляд на самую сущность стратегии. Здесь мы сталкиваемся с прагматичным и весьма полезным определением самой сущности стратегического процесса планирования и управления. Прежде всего, в данном случае определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть в определенном смысле постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для предприятия, чем беспорядочное изменение целей своего развития, или же постоянные колебания в определении будущей ориентации его высшего руководства. Постоянная переориентация предприятия может закончиться плачевно, поскольку его действия станут непонятными как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам.

Вместе с тем, стабильность целеполагания ни в коем случае не предполагает такую же устойчивость в курсах действий, направленных на реализацию данных целей. В конечном счете, курсы действий конкретизируются в виде неких программ действий, которые чаще всего рассчитаны на более короткий период, чем долгосрочные цели, а потому и могут корректироваться, что, в свою очередь, позволит обеспечить большую эффективность реализации стратегических ориентиров развития предприятия.

Ресурсное обеспечение стратегических решений, как третий элемент понятийной триады определения А. Чандлера (цели - курсы действий (программы) – ресурсы), выступает в качестве ограничений реализации данного процесса. Действительно, нахождение некоторого соответствия между целями и программами, обеспечивающими их реализацию, с одной стороны, и распределение человеческих, финансовых, технологических и других видов ресурсов, с другой стороны, реализует одно из главных требований стратегического процесса - его стабильность.

Знаменитый вопрос «Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?» предложенный учеными Гарвардской группы под руководством К. Эндрюса и Р. Кринстенсена, существенно дополняет и развивает определение стратегии А. Чандлера. Речь идет о сегментации

деловой активности предприятия, которая в западной литературе чаще всего определяется как «структура предпринимательства». Данный вопрос обычно рассматривается в контексте других двух вопросов: «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы занимаемся, но не должны заниматься?» и «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы не занимаемся, но должны заниматься?». Несмотря на их правильность, практические ответы здесь сопряжены с огромными трудностями. Это связано, прежде всего, с отсутствием четких критериев по проблемам прогнозирования эффективности того или иного вида бизнеса в долгосрочной перспективе, а также вычленением самого направления хозяйственной деятельности (например, отраслевая или рыночная принадлежность). Вместе с тем, ответ на данный вопрос существенно определяет как сам процесс формирования стратегии, так и процесс функционирования предприятия в целом (например, организационную структуру предприятия).

Выбор направлений хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства) есть скорее искусство, чем наука, поскольку нельзя найти адекватный формализованный алгоритм, обеспечивающий полную уверенность в эффективном решении поставленной задачи. Это является очень важным утверждением, во многом определяющим процедуры и методы процесса стратегического планирования и управления.

Кеннот Эндрюс в своем знаменитом введении к не менее знаменитой монографии «Business Policy: Text and Cases» сформировал основные принципы стратегического планирования, в том числе и к сформированной стратегии, одно из которых звучит так: «Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия и в силу этого обеспечивать возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия. Так, например, одним из принципов работников плановых служб компании General Electric является следующий: «Хорошая стратегия может быть описана на двух страницах. Если это невозможно сделать, то данная стратегия не является хорошей». (Cristensen et al, 1960). В дальнейшем классические определения стратегии, например, предложенные И. Ансффом и Г. Минцбергом (подробнее смотри Стратегический менеджмент (2012)), лишь усложняли его. Это понятно, поскольку углублялись знания и понимания самой сущности стратегического планирования, а затем и стратегического менеджмента. Однако это неизбежно вело к усложнению, многоступенчатости, многофакторности самой процедуры формирования стратегии. Последнее, в свою очередь привело к тем сложностям в практике управления организациями, которые были описаны выше.

В настоящее время перед стратегическим руководством стоит привлекательная возможность вернуться к основам. Упрощая стратегию, мы можем сделать ее более сильной. Используя комплексную, простую для понимания концепцию, связанную с финансовым успехом, мы находим

общий язык, позволяющий нам оценивать и объединять многие виды деятельности, имеющие место сегодня в наших организациях.

В реальной хозяйственной практике сотни руководителей уже начинают осознавать «эффект более простого образа мышления» при принятии стратегических решений. Эти руководители были знакомы с популярными концепциями стратегии, и их компании часто внедряли трудоемкие процессы планирования, призванные направлять инвестиционные решения и внимание руководства. Тем не менее во многих случаях даже этим опытным профессионалам трудно было понять, как конкретные проекты связаны с общей стратегией их компании. В лучшем случае стратегия предоставляла умные аргументы «за» и «против» тех или иных бизнес-предложений, но не давала практических указаний относительно того, как выбирать и на чем сосредоточить внимание. В результате инициативы и виды деятельности множились. Если никто не знает, когда следует сказать «нет», большинство идей (предлагаемых талантливыми и амбициозными сотрудниками) кажутся хорошими идеями. А когда большинство идей кажутся хорошими, мы в конечном итоге оказываемся в состоянии гиперактивности, свойственном современному деловому миру (Rose Hollister and Michael D. Watkins, 2018).

Кстати, следует отметить, что из трех определений А. Чандлера, И. Ансоффа и Г. Минцберга пережило время и осталось актуальным в практической деятельности только первое, а два последних используются чаще всего в академических спорах и монографиях при исследовании генезиса теоретических концепций стратегического менеджмента.

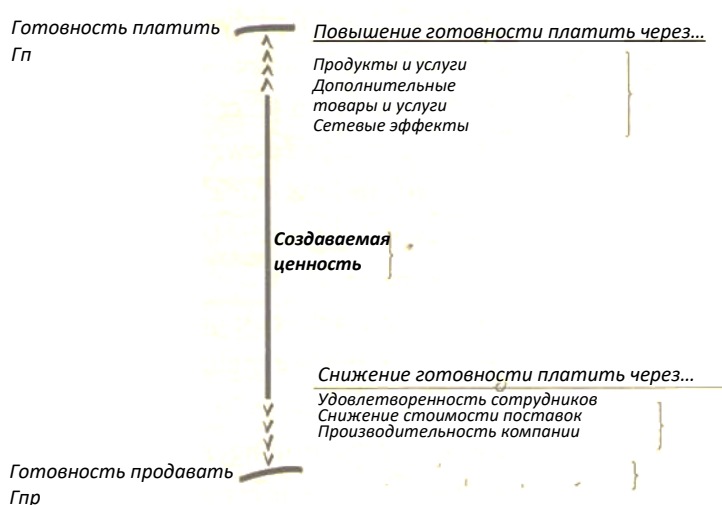
### **Концепция создания ценности – основа «простой» стратегии**

Концепция «стратегия, ориентированная на создание ценностей», на наш взгляд, наилучшим образом подходит для преодоления сложностей и оценки стратегических инициатив. Она дает мощный инструмент, позволяющий увидеть, как стратегия связана (или не связана) с вашими амбициями (ценностями) и насколько ваша маркетинговая стратегия соответствует (или не соответствует) тому, как вы конкурируете на рынке. Стратегия, ориентированная на создание ценности, упрощает обоснование решений относительно того, на чем сосредоточить внимание и как усилить конкурентное преимущество компании, то есть делает прозрачным и понятным весь процесс принятия стратегических решений.

В современном бизнесе организации все больше осознают преимущества сотрудничества в условиях конкуренции. В теории стратегического менеджмента основополагающим постулатом является следующий: роль стратегии заключается в том, чтобы помочь той или иной организации достичь конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество – это такая конфигурация (бизнес-модель) деятельности компании (организации), позволяющая ей удовлетворять потребности

клиентов лучше, чем конкуренты. Оно возникает из отдельных действий, выполняемых компанией при разработке, производстве, выводе на рынок, поставке и поддержке своего продукта или услуги. И все же, чтобы конкурентное преимущество было устойчивым, конкурентам должно быть трудно его воспроизвести. Почему? Да потому что различие между Вами и Вашими конкурентами составляет основу Вашего преимущества.

Основное интуитивное представление, лежащее в основе стратегии, ориентированной на создание ценности, достаточно просто по своей сути: компании, достигшие устойчивого финансового успеха, создают существенную ценность для своих клиентов, своих сотрудников или своих поставщиков. Эту идею лучше всего отразить в простой диаграмме, которую называют «шкала ценности» (смотри рисунок 1).



**Рисунок 1** Ключевые движущие силы создания ценности

Интересно посмотреть, как на данные вопросы отвечает предложенная выше «шкала ценностей».

*Готовность платить* (ГП) стоит в верхней части «шкалы ценности». Она представляет точку зрения клиента. А именно: это *самое большее*, сколько клиент готов когда-либо заплатить за тот или иной продукт или услугу. Если компании находят способы улучшать свой продукт, ГП возрастает.

*Готовность продавать* (ГПр), в нижней части «шкалы ценности» относится к сотрудникам и поставщикам. Для сотрудников ГПр — это *минимальное вознаграждение*, которое они требуют, принимая предложение о работе. Если компании делают работу более привлекательной для сотрудников, ГПр снижается.

Мы задаемся вопросом: почему одни компании намного успешнее других. Как же так получается, что одна из них намного прибыльнее другой? Ответ, оказывается, во многом зависит от того, как компании создают ценность для своих клиентов, сотрудников и поставщиков. Это, возможно, удивительно, но тем не менее факт: компании, имеющие наилучшие

показатели, в первую очередь думают не о себе. Они придумывают все лучшие и лучшие способы создания ценности для других. Думаем о ценности, а не о прибыли, и прибыль не заставит себя ждать.

В своем стремлении к исключительной эффективности многие руководители задаются вопросом: «Что они могут сделать, чтобы увеличить прибыль своей компании?» Вопрос поставлен неверно и не может являться отправной точкой. Чтобы начать свой путь к повышению финансовой эффективности создайте «дифференцированную» (рассчитанную на конкретного потребителя) ценность, а прибыль последует. В противном случае никакая деловая хватка не обеспечит исключительных результатов. Чем больше сходства между шкалами ценностей двух компаний, тем сильнее конкурировать по цене. Копирование снижает способность удерживать ценность, то есть достигать устойчивого конкурентного преимущества.

Разумно спросить о следующем: «Если Ваша компания завтра исчезнет, кому будет ее не хватать?». Возможно, Вашим потребителям, которые были в высшей степени удовлетворены Вашими продуктами и услугами? Возможно, поставщикам, у которых сложились особые отношения с Вашей компанией? Возможно, Вашим сотрудникам, которые ценили возможность работать в Вашей компании? Кому-то должно Вас не хватать. Если никто по Вам не скучает, если у Вас «шкала ценности» такая же как у всех остальных, Вы мало что значите. И, следовательно, у Вас мало шансов получить значительную прибыль в обозримом будущем.

Компании, которые нацеливают свой взгляд на ГП, получают значительное долгосрочное конкурентное преимущество.

Некоторые подходы к повышению ГП очевидны: улучшайте качество своей продукции, совершенствуйте имидж своего бренда, внедряйте инновации. Но даже стратегии, часто упускаемые из виду, могут быть исключительно эффективны. Например, интересно наблюдать, как некоторые компании используют потенциал *сопутствующих товаров*: продуктов и услуг, наличие которых повышает ГП по другим продуктам и услугам. Во-первых, если Ваша цель – завоевать долю рынка, собственные сопутствующие товары и услуги будут более эффективны. Во-вторых, особенно эффективны они тогда, когда повышают ГП конкретно для Вашего продукта. Так, капсулы «Неспрессо» (Nespresso) повышают ценность кофемашин, исключительно совместимых с «Неспрессо» (Nespresso). И, наконец, в-третьих, часто работая с сопутствующими товарами, необходимо учитывать один феномен. Когда цены на Ваш товар падают, ценность переходит от менее дорогого продукта на сопутствующие ему товары. Потребители покупают более габаритные автомобили, если бензин дешевле. Но нефтяные компании не остаются обделенными, так как они «берут свое» не за счет «нормы прибыли», а за счет ее объема.

Вывод: если Вы конкурируете исключительно на основе базовых продуктов и услуг Вашей компании, если Вы не можете распознать сопутствующие им товары, велика вероятность, что Ваш бизнес уже в беде.

Казалось бы, все ясно и понятно, но необходимо учесть следующее обстоятельство. Неспособность напрямую распознать сопутствующий товар, сложность прогнозирования времени замещения и трудно уловимые косвенные эффекты технологических изменений – все это усугубляет трудности обнаружения сопутствующих товаров. Практика жизни показывает, что мы боимся перемен, неприятные перемены заставляют нас думать о величине риска изменений, даже когда мы видим перед собой сопутствующие и взаимополняемые товары. Если есть возможность, нужно идти на эксперимент («пионерный проект»), позволяющий направить интуитивное восприятие относительно сопутствующих продуктов в нужное русло.

Многие ведущие компании полагаются на сетевые эффекты для управления ГП. Сетевые эффекты могут быть трех типов:

- первый тип (прямой сетевой эффект) повышает ГП каждый раз, когда дополнительные клиенты покупают тот или иной продукт;

- второй тип (косвенный сетевой эффект) повышает ГП клиента за счет сопутствующих товаров и услуг;

- третий тип сетевого эффекта характерен для предприятий платформенного бизнеса. Эти компании привлекают более одного типа клиентов (или поставщиков) и ГП для одной группы повышается по мере роста другой. Например, газета «Московский комсомолец» привлекает читателей и рекламодателей одновременно и является в этом плане платформой.

Компании, могут максимально отличаться друг от друга. Они варьируются от косметических до фармацевтических, от акционерных до семейных, от мировых лидеров до региональных компаний с короткой историей операционной деятельности. И все же, чтобы быть успешными, все они полагаются на одно и то же трио рычагов повышения ГП и создания большей потребительской ценности: более привлекательные продукты, сопутствующие товары и сетевые эффекты.

Если переключить наше внимание на нижнюю часть шкалы ценности, познакомимся с компаниями, которые получают конкурентное преимущество за счет снижения ГП своих сотрудников и поставщиков. В борьбе за высококвалифицированные кадры компании используют два подхода, позволяющие получить рычаги воздействия: предлагать более щедрые вознаграждения или сделать работу более привлекательной. Хотя на первый взгляд эти две стратегии кажутся схожими — обе они обеспечивают большую вовлеченность сотрудников и их удовлетворенность, — они имеют абсолютно разные последствия. Увеличение оплаты труда смещает ценность от компании к ее сотрудникам; создания ценности при этом нет, происходит только ее перераспределение. В отличие от этого, более привлекательные условия труда создают большую ценность. Всякий раз умные компании находят все новые способы создания ценности для своей рабочей силы и делятся этой ценностью со своими сотрудниками. Поскольку ведущие



компании научились так умело снижать ГПр, нередко можно видеть, что они получают преимущество на 20 и более процентов в стоимости рабочей силы (Felix Oberholzer – Gee, 2021). Если организация ведет конкурентную борьбу за сотрудников исключительно за счет более щедрого вознаграждения, привлечь очень способных и увлеченных людей, конечно можно, но упускается невероятная возможность — повысить производительность за счет создания ценности для вашей рабочей силы.

Стратегии, снижающие ГПр, также окупаются за счет улучшения отношений с поставщиками. Еще до пандемии Covid-19 и участвовавших в сбоев в глобальных цепочках поставок, вызываемых изменениями климата, эксперты с готовностью признавали ценность тесного и гибкого сотрудничества с поставщиками. Если находятся способы снижения затрат поставщика на работу с нашей компанией, то можно удержать часть ценности, которую они нам помогли создать в их пользу. Однако то, что просто в теории, часто оказывается сложным на практике. Многие отношения между покупателем и поставщиком не реализуют до конца свой потенциал не потому, что трудно понять, как можно создавать ценность, а потому, что мы опасаемся, что другая сторона получит большую часть выгод от успешного сотрудничества.

### **Производительность как фактор повышения ценности**

Если бы Вам довелось высказать свои догадки: насколько велик, по вашему мнению, разрыв в показателях производительности между 10 процентами компаний с самыми низкими результатами и 10 процентами лучших компаний в отрасли? Это существенный разрыв. В Соединенных Штатах ведущие компании в два раза опережают самые слабые организации по показателям продуктивности (Chad Syverson, 2011). На новых развивающихся рынках самые эффективные компании опережают наименее эффективные в пять раз (Chang-Tai Hsieh and Peter J. Klenow, 2009). Представьте себе компанию, которая при тех же самых затратах производит в пять раз больше продуктов! Всякий раз, когда компании повышают свою производительность, одновременно снижаются затраты и увеличивается готовность продавать. Рассмотрим три механизма повышения производительности: эффект масштаба, эффект от накопленного опыта и качество управления.

Экономия за счет масштаба, ставшая классикой для стратегов, по-прежнему остается важным средством снижения затрат и ГПр.

Несколько соображений кажутся здесь важными.

- Каждый стратег должен знать наименьший экономически эффективный масштаб для своей компании. Безответственно выбирать стратегическое направление, не зная, обладает ли компания масштабами, необходимыми для поддержания своей конкурентоспособности по затратам.
- Наименьший экономически эффективный масштаб со временем меняется. Некоторые из этих изменений отражают тенденции развития

технологий и вкусов потребителей. Другие отражают умелое принятие стратегических решений. Так, увеличение фиксированных затрат может стать мощным средством ограничения числа конкурентов.

- Если ваша компания конкурирует по качеству, обязательно сопоставьте преимущества повышения КП за счет фиксированных, или за счет переменных затрат. Даже если два способа инвестирования имеют одинаковую финансовую отдачу в краткосрочной перспективе, они вполне могут иметь разные последствия для конкурентов, с которыми вы столкнетесь в будущем на конкретном рынке.

В эпоху машинного обучения и углубленной аналитики важность обучения еще более возросла. Алгоритмы обнаружения отклонений, например, могут привести к существенному сокращению затрат, поскольку дефектные детали можно отсортировать до того, как они попадут в рабочие процессы на производстве. В то время как более крутые кривые обучения обещают значительный рост эффективности, стратегические эффекты от накопленного опыта могут быть неожиданными. Подумайте, как важно быть первым среди конкурентов, который обнаружит лучший способ работы. При этом замечено, что когда все обучаются со скоростью света, обучение мало что значит. Ваши конкуренты быстро Вас догонят. Как это ни парадоксально, стратегические эффекты обучения и накопленного опыта наиболее ценны, если обучение снижает затраты в среднем темпе — не слишком быстро, но и не слишком медленно (Michael Spence, 1981).

Хотелось бы также обратить внимание еще на два момента. Во-первых, чем легче учиться у других или другим у вас, тем скромнее должно быть Ваше желание о снижении цены Вашего продукта. Во-вторых, надо помнить о «темной» стороне обучения, которое может «заблокировать» развитие организации и «задушить» инновации. На заре автомобилестроения Генри Форд за счет масштаба производства и эффекта обучения сделал Модель «Форд-Т» недостижимой для конкурентов. Нежелание внедрения новых инновационных моделей авто (и так все хорошо, можно обойтись лишь незначительными доработками) чуть не стоили ему больших бизнес-потерь, и позволили приобрести на будущее могущественного конкурента — «Дженерал Моторс». Новая модель «Форд – А» принципиально ситуацию на рынке исправить уже не смогла, большая доля рынка конкурентами была уже отвоевана.

Масштаб и обучение входят в список вечно актуальных стратегических решений в области повышения производительности. Исследования важности основных инструментов управления, напротив, начали проводиться относительно недавно.

Результаты более эффективного управления настолько замечательны, что их не так легко перекрыть внешними обстоятельствами или особенностями корпоративной культуры. Подумайте вот о чем: при перемещении компании из 10 % компаний с худшим управлением в 10 % лучших ее производительность увеличивается на 75 % (Sadun, R., et al.,

2017). Эти преимущества эффективного управления удивительно схожи в разных странах и культурах. Такой огромный размер преимущества в производительности предполагает, что подавляющее большинство компаний выигрывают от более эффективного управления.

Вы можете задаться вопросом, почему так много компаний не могут внедрить ключевые практики управления, если они дают такие значительные выгоды. Здесь особенно важны, как представляется, три барьера.

- **Знание своей компании.** Многие руководители затрудняются оценить качество управления в своих компаниях. Профессор Садун (Sadun) объясняет: «В самом конце наших бесед с каждой из компаний мы всегда просили руководителей сказать нам, насколько хорошо организовано управление их компанией по шкале от 1 до 10. Средняя оценка была 7 по 10-балльной шкале – достаточно высокая, но эти ответы не соотносились с реальным внедрением современных методов управления. Многие руководители, кажется, не знают, каково реальное качество их управления» (Sadun, R., et al., 2017).

- **Участие руководства.** Некоторые руководители предпочитают практический стиль управления; они часто посещают предприятия и работают один на один с сотрудниками и поставщиками над решением рабочих задач. Другие больше нацелены в этих вопросах на совместную работу со своей управленческой командой. Принятие любого из этих стилей не дает общего преимущества по эффективности, но руководители-практики рискуют видеть в методах управления, ориентированных на процесс, замену своему личному участию. В результате эти руководители часто не используют некоторые из наиболее эффективных инструментов, таких как автоматизированное отслеживание результатов и финансовые стимулы (Bandiera O., et al., 2020).

- **Понимание перспектив.** Неспособность видеть возможные последствия повышения эффективности управления является последним препятствием для компаний на пути к тому, чтобы сделать необходимые вложения. Данные свидетельствуют о том, что в большинстве компаний улучшение методов управления более ценно, чем представляют себе многие руководители. В результате пропасть между плохо управляемыми и лучше управляемыми компаниями со временем, вероятно, будет лишь увеличиваться. Руководители, которые не верят в стимулы и поощрения, например, вряд ли введут их, лишая тем самым свои компании важного инструмента, поощряющего внедрение проверенных методов управления.

Во многих отраслях и странах компании не используют базовые инструменты, такие как целеполагание, отслеживание эффективности и петли обратной связи. Если Вы ищете способы значительно повысить производительность своей команды или компании, скорее всего, методы управления будут одними из самых многообещающих возможностей, чтобы работать более эффективно.

## Реализация на практике

Стратегии, ведущие к достижению исключительной эффективности, строятся на трех идеях: ценность для клиентов (повышение ГП), ценность для сотрудников и поставщиков (снижение ГПр) и повышение производительности (снижение затрат и ГПр). Опираясь на эту концепцию, компании проходят путь от зарождения стратегии к ее воплощению на практике. Наблюдать за работой блестящих стратегов — невероятно интересный опыт. Они делают три важных выбора и в этом заключается искусство управления, основанное на опыте, интуиции и знаниях.

Во-первых, чтобы опередить конкурентов, среди многих вариантов они инвестируют ресурсы в *небольшое количество факторов ценности*. Факторы ценности — это критерии, формирующие ГП и ГПр. Это характерные черты продуктов и услуг, которые представляют важность для ваших клиентов. Например, при выборе отеля потребители обычно учитывают такие факторы ценности, как расположение, размер номера, персонал и его доброжелательность, а также бренд отеля. Опытные стратеги спокойно продвигают всего несколько факторов ценности и удерживают ресурсы по многим другим статьям. Как выразил эту идею Пол Бакхейт (Paul Buchheit), ведущий разработчик «Джимэйл» (Gmail)? «Если ваш продукт знаменит, он не обязательно должен быть хорошим» (Paul Buchheit, 2010).

Во-вторых, опытные стратеги достигают глубокого понимания того, *как* они могут влиять на ГП или ГПр по каждому критическому фактору ценности. Например, они знают, что масштаб — не панацея. (В частности, сравнение размера или доли рынка компаний по индексу S&P 500 ничего вам не говорит об их прибыльности.) Но стратеги также знают, что в некоторых ситуациях масштаб может иметь решающее значение — например, при наличии сетевых эффектов или эффекта экономии за счет масштаба. В каждом отдельном случае они хорошо понимают, как тот или иной фактор ценности увеличивает ГП или снижает ГПр.

В-третьих, успешные компании часто используют *умные визуальные эффекты* для последовательного распространения (понимания сотрудниками) своей стратегии по всей организации. Одной из наиболее популярных визуализаций в современной практике управления корпорациями являются *карты ценности*, чтобы наглядно показать, как концепции ценности связаны с конкретными ключевыми показателями эффективности (КПЭ) и проектами, повышающими эффективность деятельности организации (Felix Oberholzer – Gee, 2021).

## Исключительная ценность

Стратегия концептуально проста, поскольку служит единственной цели: созданию ценности. Компании, которые хорошо это делают, в конечном итоге становятся лидерами в своих отраслях. Представьте, каково это, должно быть: каждый день приходить на работу с единственной

целью — сделать жизнь лучше для группы клиентов, людей, которые работают в вашей организации, поставщиков, с которыми вы сотрудничаете. Цифровые значения или прибыль — ложный выбор. Исключительные финансовые показатели отражают создание ценности. Позвольте еще раз повторить: думайте о ценности, и прибыль последует.

Это понимание важно по причинам, выходящим за рамки эффективности деятельности компаний. Если только вы не скрывались в каком-нибудь далеком замке, вы знаете, что бизнес в наши дни пользуется не самой лучшей репутацией. В недавних опросах только около четверти участников заявили, что они верят, что их организация «всегда предпочтет поступить правильно, а не получить сиюминутную прибыль или выгоду» (Ghassan Khoury and Steve Crabtree, 2019). Пятьдесят же процентов опрошенных согласны с тем, что «капитализм в том виде, в каком он существует сегодня, приносит миру больше вреда, чем пользы» (Edelman, (2020). Кажется, даже руководители корпораций согласны с этим. В 2019 году «Круглый стол бизнеса» (Business Roundtable), объединение 188 крупных американских компаний, отрекся от акционерного капитализма, утверждая, что корпорации обязаны приносить пользу всем стейкхолдерам: клиентам, сотрудникам, поставщикам — так же, как и акционерам. Приоритет акционеров, как утверждали генеральные директора, изжил себя. Двигаясь вперед, корпорациям необходимо приносить ценность всем стейкхолдерам: клиентам, сотрудникам, поставщикам и сообществам. Это, по словам Джейми Даймона (Jamie Dimon), генерального директора «ДжейПи Морган Чейз» (JPMorgan Chase) «поможет установить новый стандарт корпоративного руководства» (Dimon is quoted in Rick Wartzman and Kelly Tang, 2019). Но постойте, разве не так всегда поступали успешные компании? Как должны измениться корпоративные лидеры и компании, если они вообще должны меняться?

Скажем прямо, заявление Джеми Даймона вызвало неоднозначную реакцию. Наиболее цинично ему возразил Джеймс Макинтош (James Mackintosh), предсказав, что на практике мало что изменится: «Ожидайте получить обычное решение. Компании будут громко говорить о своей приверженности последним модным корпоративным тенденциям, делая при этом то, что они сделали бы в любом случае, Доход акционеров по-прежнему будет заботой № 1. А также № 2 и № 3 (James Mackintosh, 2020). Так что борьба только начинается. Смена парадигмы управления – дело непростое и длительное, но тенденция определена – а это главное.

Стратегия, ориентированная на создание ценности, уникально подходит для того, чтобы помочь нам увидеть путь продвижения вперед. Чтобы добиться прогресса, ценность должна лежать в основе каждого бизнеса. Даже самые неприятные проблемы могут разрешиться, если приложить достаточно творчества и воображения, чтобы создать большую ценность для клиентов, сотрудников и поставщиков. Что касается создания ценности, то нет никакой разницы между акционерным капитализмом и

капитализмом стейкхолдеров. Создание большей ценности — рост ГП и снижение ГПр — просто хороший бизнес. Но образ мышления, основанный на ценности, также показывает, что у нас есть значительная степень свободы в принятии решений относительно того, *как делиться* ценностью, которую мы создаем. Компании *могут* находить баланс между несколькими группами интересов; нет оснований полагать, что топ-менеджеры должны быть обязаны только акционерам. При обсуждении того, как лучше всего распределять ценность, образ мышления, основанный на ценности, может послужить для нас полезным руководством.

### **Подведем итоги**

Теория создания ценности позволяет нам сформулировать «простую» и «прозрачную» стратегию, которая понятна стейкхолдерам (внешним и внутренним) и, поэтому, будет реализована с большой степенью вероятности. Она дает возможность вычлнить ключевые факторы успеха, не утонув в деталях «сложно сконструированных» стратегических концептов. Понятно, что простая стратегия требует сложной организационно- процедурной архитектуры ее реализации, но это уже другая история, которая должна быть сформулирована и реализована в бизнес – функциональных стратегиях более низкого уровня. Стратегия, основанная на создании ценности – это своеобразный камертон, который служит настройкой всей организации для реализации стратегических целей, то есть для того, чтобы сложное сделать простым. И так, от простого – к сложному, а от сложного – к простому. Круг замкнулся!

---

Все права защищены. Ни одна из частей настоящей публикации не может быть воспроизведена, скопирована, распространена, переведена или адаптирована в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами -графическими, электронными или механическими, включая фотокопирование, сканирование, грамзапись, магнитофонную, компьютерную запись, Интернет или системы информационного поиска, -без письменного на то разрешения автора (авторов). [ В доступе с 26 сентября 2023г.]

### Список использованной литературы:

- Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.
- Bandiera O., Hansen S., Prat A. and Sadun R. (2020). “CEO Behavior and Firm performance”, *Journal Economy* 128, no.4.
- Chad Syverson, (2011). What Determines productivity? *Journal of Economic Literature* 49.
- Chandler A. D. (1962). *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*. — Cambridge, Mass, MIT. Press.
- Chang-Tai Hsieh and Peter J. Klenow, (2009). Misallocation and Manufacturing TFP in China and India. *Quarterly Journal of Economics* 124.
- Cristensen C. R., Andrews K. R., Bower I. L. (1960). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood (Ill), Irwin.
- Dimon is quoted in Rick Wartzman and Kelly Tang, (2019). The Business Roundtable’s Model of Capitalism Does Pay Off. *Wall Street Journal*, October 27.
- Edelman, (2020). *Trust Barometer 2020*. January 19.
- Felix Oberholzer – Gee, (2021). *Better, Simpler Strategy*. Harvard Business review press Boston.
- Ghassan Khoury and Steve Crabtree, (2019). Are Businesses Worldwide Suffering from a trust Crisis? *Gallup*, February 6.
- James Mackintosh, (2020). In Capitalism, Shareholders Are Still King. *Wall Street Journal*, January 19.
- Michael Porter, (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December.
- Michael Spence, (1981). The Learning Curve and Competition. *Bell Journal of Economics* XII.
- Paul Buchheit, (2010). If your product is great, it doesn’t need to be good. *Wall Street Journal*. February 9.
- Roger L. Martin, (2014). The Big Lie of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, January-February.
- Rose Hollister and Michael D. Watkins, (2018). Too Many Projects. *Harvard Business Review*, September-October.
- Sadun, R., Bloom, N. and Reenen, V. (2017). “Why do we undervalue competent management?” *Harvard Business Review*, September-October.
- This graph reproduces data from the World Management Survey. Nick Bloom, Renata Lemos, Raffaella Sadun, Daniela Scur, and John Van Reenen, *World Management Survey*. Centre for Economic Performance, <https://worldmanagementsurvey.org/>.