

Стратегічна майстерність

Оксана Щегельська, "Новий Час" — 10 лютого 2017

Статистика компаній, які працюють над стратегією, не є оптимістичною: дев'ять із десяти не досягають успіху. Чому так стається? І яким, власне, має бути зміст стратегії?

Складники стратегії

Стратегія є завжди – бо кожна компанія дотримується певної поведінки на ринку. Ви керуєтесь якимись принципами, кудись прямуєте. Це означає, що хтось вже заклав цей шлях. Отже, якщо ви знаєте контекст, знаєте, що відбувається на ринку, у світі, у вашому бізнесі, то можете з великою ймовірністю передбачити, що станеться: здійснить ваша компанія злет чи розпочне рух униз зі своєю стратегією.

Кожна стратегія працює, питання полягає лише в тому, до яких результатів вона приведе. Існують певні закономірності стосовно того, якою повинна бути стратегія, щоб рухатися вгору. Навіть більше – щоб стратегія стала важелем для проривного розвитку компанії як системи. Ці закономірності можна розділити на дві категорії: hard і soft.

Елементи hard

1. Стратегія повинна знайти ключові джерела зростання бізнесу

З нашого досвіду, для того щоб виживати, компанія повинна відповідати трьом базовим вимогам. Перша з них – зростання в розмірах. Йдеться про обсяг продажу, який є своєрідним зворотним зв'язком від клієнта. Скажімо, минулого року компанія створила цінність на 10 тис. грн., а цього року – на 5 тис. грн. Що це означає? Те, що ми втрачаємо здатність створювати актуальну цінність для клієнта. А зменшення обсягу продажу стимулює нас починати оптимізацію, а це веде до того, що від нас йдуть важливі працівники.

Зазвичай ми пояснюємо падіння аргументом, що «в країні криза, ринок падає» чи тим, що «з'явився новий конкурент». Утім, якщо придивитись, на будь-якому ринку можна побачити дива: є певні сегменти й ніші, які зростають. На кожен тренд завжди знаходиться антитренд, у якому можуть бути величезні гроші. Наприклад, річний оборот однієї німецької компанії, що торгує товарами за каталогами, становить 1 млрд. євро і постійно зростає. При цьому 35% її клієнтів досі пишуть листи із замовленнями від руки. І це в часи діджиталізації!

Для зростання важливо не тільки збільшувати свій обсяг, але й робити це у певному темпі. Скажімо, якщо ми зростаємо на 10% за рік, а конкурент – на 30% (чи ринок – на 20%), це може означати, що насправді ми падаємо.

Згідно із системним підходом компанії бажано не дозволяти собі зменшуватись у розмірах. Стратегічне завдання власників і менеджерів – знайти нові, інакші джерела зростання, інші ринки / ніші, щоб забезпечити конкурентоздатну динаміку. Інколи для цього необхідно перевизначити суть бізнесу, його стратегічну ідею.

2. Стратегія має чітко визначати напрями розвитку

Компанія повинна зростати, але простого зростання – недостатньо. Потрібно зростати, розвиваючись, – і це друга вимога.

Розвиток – це поява нових продуктів, бізнес-моделей. Але як дізнатись, що вони класні? Ви маєте спробувати й побачити ефект від свого рішення, який проявлятиметься у підвищенні ефективності всієї системи зараз і в довгостроковій перспективі. Наприклад, мережа СТО WOG запропонувала споживачам-мандрівникам нову цінність – кейтеринг у поїздах «Інтерсіті». А логістична компанія «Міст-експрес» запустила нову ціннісну пропозицію – можливість простої купівлі товарів у закордонних ритейлерів. Приклад нової бізнес-моделі – стимулювання «ПриватБанком» зростання обсягу транзакцій завдяки інноваційним небанківським сервісам (школа банкірів, купівля квитків, консьєрж-сервіс тощо).

У спрощеному варіанті для відстеження розвитку можна використати такий показник, як операційний прибуток. Звісно, за цим показником себе потрібно порівнювати з кимось. В ідеалі – з конкурентами, хоча це не завжди реально.

Дуже корисно зіставляти себе з міжнародними компаніями. Великою ілюзією є те, що українські виробники – це лоу-кост, тому що в них малі витрати. Насправді витрати в них бувають дуже великими. Продукція клієнтів, яких ми зараз виводимо на міжнародні ринки, за собівартістю може бути вдвічі-втричі дорожчою, ніж у європейських та американських виробників. У наших компаній в аналогічних операціях може бути задіяно в декілька разів більше людей, а обсяг браку може бути значно більшим.

3. Стратегія має знаходити рішення, що збільшують капіталізацію компанії

Для оцінювання стану системи перших двох параметрів може бути замало, тому є третій, що стосується довгострокової перспективи, – капіталізація. Він вказує на спроможність компанії розвиватись і зростати у довгостроковій перспективі. Не сьогодні й навіть не завтра – а

післязавтра. Зазвичай ці рішення – в інноваційних ідеях, бізнес-моделях, що випереджають час, ринки й інертність мислення менеджменту. Скажімо, стартап Transferwise, чия ідея – свобода від банків і додаткових витрат при переказі грошей в іншу країну світу. Або пілотний проект з безкоштовними авіалініями, монетизувати який будуть за рахунок бронювання готелів чи купівлі квитків до музеїв.

Стратегія – це інструмент, який мусить забезпечити прості речі: знайти ідеї та моделі, які вирощують і розвивають компанію, створюють її майбутнє. Якщо таких ідей немає, ефект від нової стратегії буде близьким до нульового. Це буде практично те саме, хоча й красиво написано. Як максимум ви отримаєте комунікаційний чи інтеграційний ефект, адже люди працюватимуть над стратегією разом.

Якщо ви дивитесь на стратегію і бачите, що вона нічого не дає – ані зростання, ані розвитку, – потрібно шукати нові ідеї. Де їх шукати? Для цього буде корисною піраміда зростання, запропонована компанією McKinsey (див. малюнок). Вона базується на припущенні, що стратегія – це результат зміни двох ключових параметрів системи: споживача й продукту. Логіка піраміди дуже проста:

1. Якщо можна досягти довгострокового зростання, розвитку, збільшення капіталізації, не змінюючи ці два параметри, то максимум, що треба робити зі стратегією бізнесу, це формалізувати її. Всі дії будуть спрямовані на операційні вдосконалення (рівень 1 піраміди – існуючий продукт для існуючих споживачів). Може, потрібно налаштувати маркетинг, дистрибуцію, продаж чи запустити нове виробництво.
2. Якщо ситуація складніша, то змінюємо один параметр – споживача. І шукаємо рішення стосовно того, як завоювати не споживачів (рівень 2 – існуючий продукт для нових споживачів).
3. Якщо цього не вистачає, змінюємо ціннісну пропозицію (проблему клієнта, яку розв'язує компанія), асортимент товарів чи послуг. Тут треба запитати себе, що це має бути за новий продукт і якою повинна бути продуктова стратегія (рівень 3 – нові товари та послуги).
4. Якщо й цього недостатньо для збільшення цільових показників, то шукаємо принципово нову модель створення та донесення цінності до споживача (рівень 4 – нові способи доставки продукту).
5. Якщо ні – варто перевірити потенціал виходу в нові країни з існуючими товарами / послугами (чи їх частиною).
6. Якщо й цього замало, шукаємо принципово нову ідею бізнесу та розробляємо стратегію виграшу з нею на ринку, спроможну переструктурувати сферу, кластер тощо (приклади: Uber, Transferwise).

7. Нова конкурентна арена – це вищий рівень, коли йдеться про створення мегаінновації («блакитного океану»).



У пошуках нової стратегії не варто забувати про неорганічні стратегії (альянси, придбання тощо – те, що зображено у правій частині малюнка). Можливо, не все потрібно робити самостійно, а скористатися стратегіями, які допомагають діяти масштабніше й швидше.

Елементи soft

Дивлячись на компанії, які працюють не одне десятиліття (або й століття), розумієш: є у їхніх стратегіях щось особливе, чого немає в інших. Переглянувши перелік найбільш інноваційних компаній світу, можна переконатись: всі вони мають щось, що можна назвати особливою ідеєю, - стратегічну ідею (візію, місію, цінності). Що за нею стоїть?

Візія

Зазвичай успішні компанії знають, що роблять: який продукт випускають, як його продають. Але дуже мало з них розуміють, заради чого вони це роблять. Для компаній, які про це думають, продукт не існує заради частки ринку – він покликаний задовольняти певну потребу вищого рівня чи реалізувати мрію, яка системно веде бізнес до нових проривів. Скажімо, компанія «Вітмарк» стверджує, що не просто виробляє сік, а працює в бізнесі безалкогольних напоїв і планує далі йти в сегмент агрофуду.

Таким чином, формулювання стратегії розпочинається з ідеї, яка чітко відповідає на запитання: якою я бачу компанію через певну кількість років? Тут стратегічним рішенням є визначення, «скільки саме років» і хто такий «я», тобто хто визначатиме сутність компанії як системи, її конфігурацію. При створенні візії потрібно вийти за межі сьогоденного бізнесу. Отже, цінно знайти такий код системи, який допомагатиме їй рости, збільшувати капіталізацію, виходити на новий рівень розвитку. Це ідея, яка описує принципово новий стан системи, що дає змогу долати кризи, запобігає старінню продуктів, сприяє випереджанню конкурентів, притягуванню талановитих людей, не дає «зашкарубнути» персоналу.

Місія

Місія – це те, що компанія робить кожного дня, щоб матеріалізувати візію. У це «що» закладено три дуже непрості запитання:

- 1) заради кого працює компанія?
- 2) що вона створює для споживача? (Це рівнозначно поняттю «додана цінність» або «продукт». Найкраще, на мій погляд, запитання для визначення продукту: яку мрію споживача втілюємо або яку проблему розв'язуємо?);
- 3) чому споживач вибере саме нас? (Це про унікальність продукту, «фішку», тригер, який переключатиме на вашу компанію тих, хто зараз не є вашими споживачами).

При формуванні місії потрібно добре розуміти, за який результат ви відповідаєте і за який не відповідаєте перед споживачем. Наприклад, якщо я впроваджую для клієнта супертехнологію, встановлюю дуже дороге обладнання й кажу, що це зменшить брак на його підприємстві з 10% до 3%, то чи готова я гарантувати результат? Адже є певна культура, притаманна компанії клієнта, є людський фактор. Якщо я обіцяю ці 3 %, то, напевно, маю втручатись і в процес навчання, а може, й у відбір персоналу, який буде на цій лінії працювати.

Цінності

Це неписані закони, що діють в організації. Цінності – це про те, яким способом приймаються рішення в компанії. Зі стратегічної точки зору, кожна культура як набір цінностей має межі маржинальності й конкурентоздатності. І це варто враховувати, формуючи або змінюючи «культурний код» компанії. Чи має шанс, наприклад, вітчизняний завод «Прогрес» виграти конкуренцію у GE у сфері енергозберігаючого обладнання, якщо у другого цінностями є винахідливість, відкритість, енергійність, а в першого – лояльність персоналу, субординація, безпека? Поєднання усіх цих принципів та їхня взаємодія можуть допомогти компанії надовго залишатися продуктивною та ефективною. Адже хороші ідея та

стратегія – це мультиплікатор довгострокового росту й розвитку бізнесу в умовах фантастичної гри, що називається конкуренцією.



Оксана Щегельська,
керуючий партнер бізнес-девелоперської компанії
STRATEGIC та викладач Києво-Могилянської бізнес-
школи.

Оригінальне посилання: <http://biz.nv.ua/ukr/experts/schegelskaya/strategichna-majsternist-624988.html>