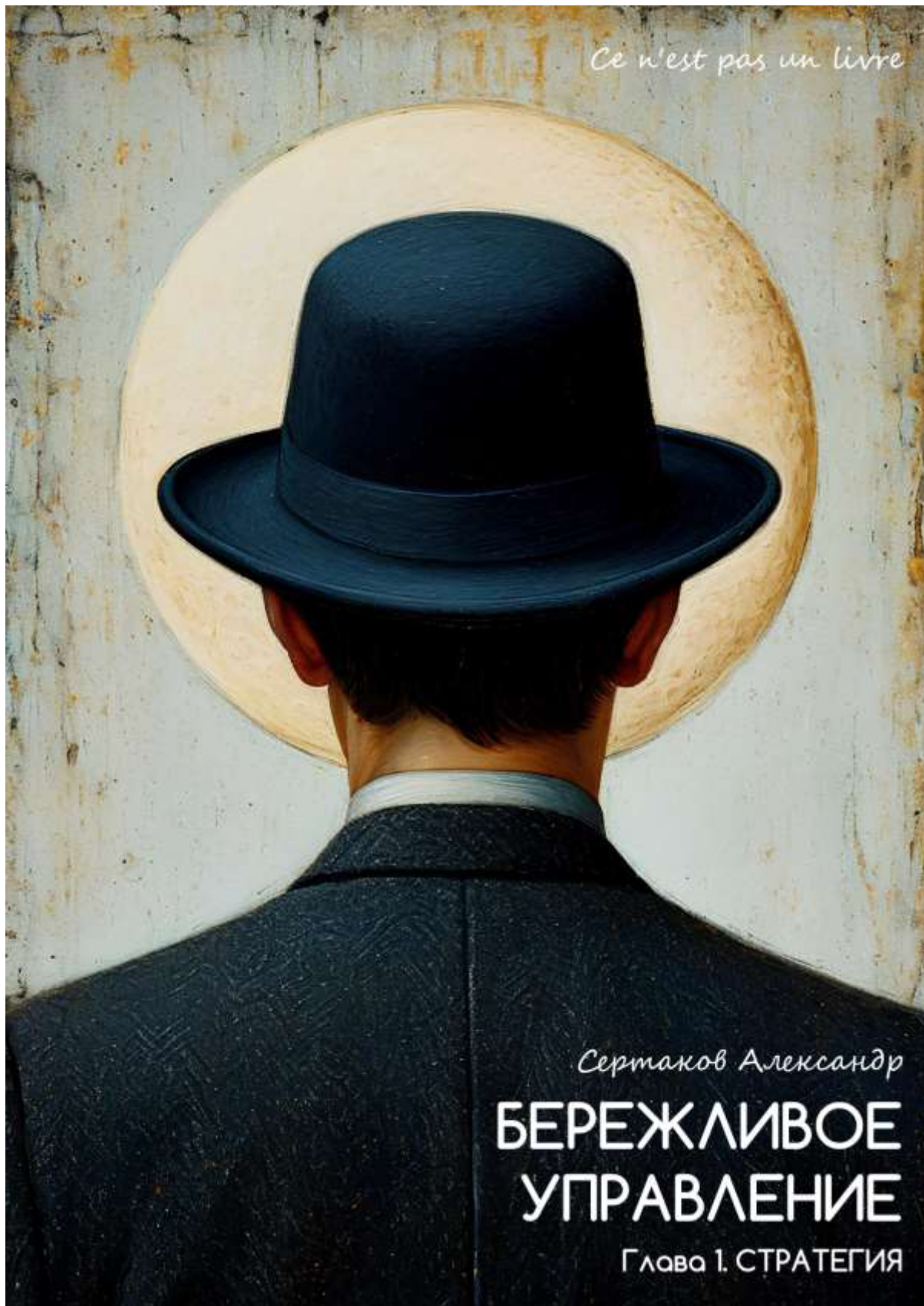


Ce n'est pas un livre



Сертаков Александр

БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Глава 1. СТРАТЕГИЯ

Добрый день, мой дорогой читатель!

Добро пожаловать в мир будущей книги “Бережливое управление”. Точнее – в её первую главу, остальные будут выкладываться одна за другой.

По всем правилам введение пишется уже после окончания книги, и в этом есть серьёзная логика. Но это не повод не дать вам необходимые вводные, чтобы лучше понимать основные мысли, логику построения и повествования.

Содержание:

1. Стратегия

1.1. Разбираем примеры хороших корпоративных стратегий

1.2. Стратегия - умение сказать нет

1.3. Важные дополнения про стратегию

Организационная часть

Изначально кейсы, идеи и мысли формулируются (в своей массе) в [телеграм-канале “Тру финансы”](#), затем собираются в публикации, выкладываемые на разных площадках, чтобы в итоге свести всё воедино здесь.

Книга и все тексты в электронной версии будут доступны бесплатно. Более того, по мере того, как я буду находить всё новые и новые идеи, эта версия может ими пополняться.

Также у меня есть идея сделать выжимку текстов и мыслей и издать в бумажном виде в тираже в 200 экземпляров и раздать/распространить с автографами, но это весьма дорогостоящая история. Не уверен, что я на неё пойду.

По умолчанию я всем даю право чтения, но если у вас возникнут идеи, предложения и замечания или даже желание помочь мне с редакцией текстов и более точной формулировкой мыслей, вы можете [напрямую подать заявку в гуглоформе](#), я вам в таком случае предоставлю права комментатора и/или добавлю вас в группу тех, кто помогает мне в написании книги.

И всех читателей прошу обратить внимание: **книга ещё будет дорабатываться, так что и эта глава может быть дополнена и расширена за счёт добавления**

новых кейсов, идей и мыслей. И новые смысловые блоки сперва будут выходить в "[Тру финансы](#)", а затем помещаться в книгу, хотя и не всегда сразу. Самая последняя версия книги всегда будет на гуглодоке.

История появления идеи бережливого управления

Основную идею я подсмотрел у "бережливого производства" и Джеффри Лайкера с его "Дао Toyota", "Системой разработки Toyota" и "Практика Дао Toyota". Суть идеи "lean" заключается в построении идеально организованного производственного процесса без потерь, запасов и всякой лишней суеты.

Бережливые японцы в принципе давали несколько разных классификаций потерь, с которыми они боролись, я за основу брал 7 видов потерь Toyota:

- перепроизводство
- ожидание
- транспортировка
- избыточная обработка
- избыток запасов
- брак
- лишние движения.

Вот только из виду был упущен 1 очень важный вид потерь. Потери из-за локальной оптимизации. Это упущение и стало причиной провала и даже банкротства многих японских компаний, когда они не смогли пожертвовать безупречностью своих процессов, чтобы лучше соответствовать "динамично меняющемуся рынку".

Одни компании игнорировали новые технологии (сенсорные экраны и различный софт), потому что те были недостаточно идеальны для них. Другие компании пропустили выход на рынок корейских компаний, которые вышли с качеством в 99% против 99,99% у японцев, но с более низкой ценой; а затем и были "добиты" китайскими компаниями, которые стали ориентироваться в качество "95%", но из-за эффекта масштаба добиваться очень низких цен на свои товары.

И та же Toyota отлично отбросила часть своих практик и понизила требования к качеству, чтобы остаться во главе отрасли и соответствовать основному запросу её клиентов. Как и некоторые прежние приверженцы lean.

Изучение этого опыта подтолкнуло меня к идее, что мысли бережливого управления всё равно хороши, но наибольшая польза от их применения может быть достигнута, только если мы вынесем их на уровень общекорпоративного

управления. То есть, уйдём от поиска локального оптимума в одном отдельно взятом процессе к фокусу на глобальном максимуме в целом по компании.

Итогом этого стала одна из моих публикаций в прессе, где после правки редактора получилось даже 14 видов потерь.



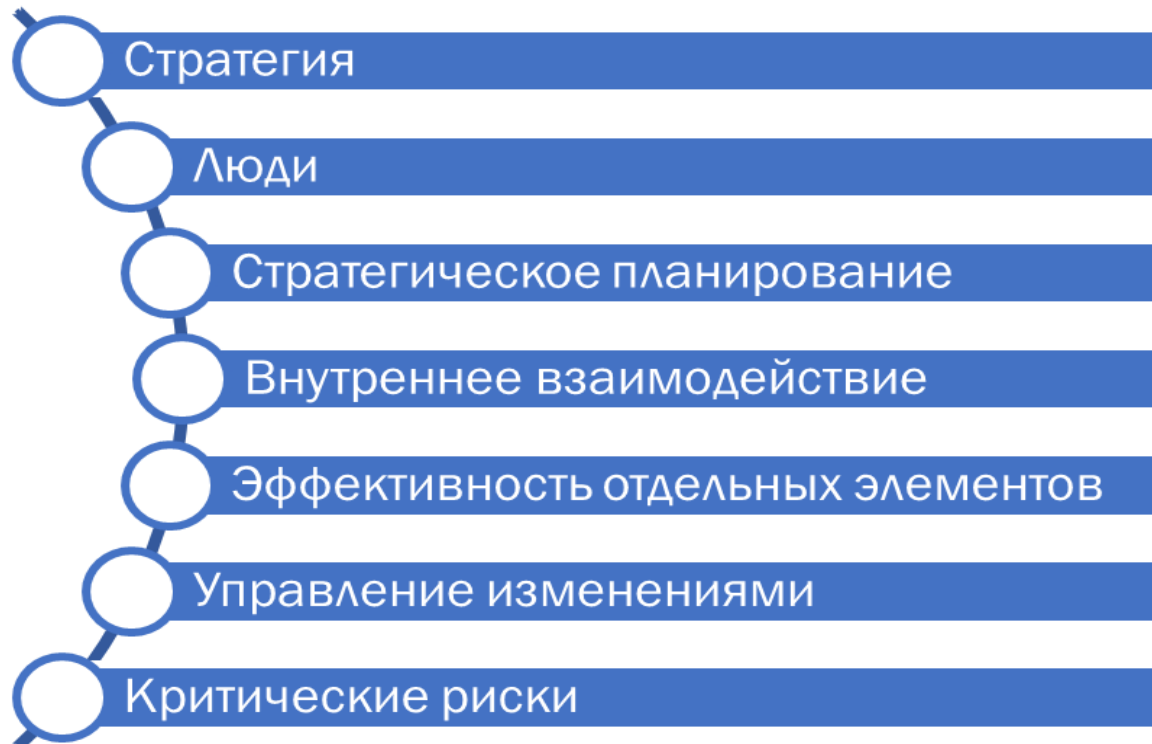
Я не стал настаивать на своей изначальной трактовке (7 пунктов, некоторые из которых каскадировались до 2-3 тезисов) и таким образом заполучил себе “незавершённый гештальт”.

В 2018 году уже в канале “Тру финансы” я вернулся к этой теме, но на этот раз упаковал потери верхнего уровня в следующие:



Но до книги было ещё далеко.

И только пару лет спустя я отошёл от идеи “борьбы с потерями” к более системному отражению каждого из пунктов, а структура книги уже состояла из 7 частей и выглядела таким образом:



В итоге на 9 октября 2024 года пока всё так и получается. Каждая глава получила или ещё получит несколько внутренних частей. Некоторым “перепадёт” 3 части, а самые ёмкие делятся по замыслу на 6 отдельных

смысловых тем. И некоторые части, как командная работа или история крушений различных государств у меня в замыслах, но они будут пополняться (если будут) уже после того, как я открою всю книгу в открытый доступ.

Основные принципы построения

Принципов в написании книги тоже 7, но это чистое совпадение.

1. Evidence based management

Чтобы книга имела под собой серьёзную основу, а не воспринималась в качестве лёгкой беллетристики, под используемые в ней тезисы и логики я стараюсь максимально подкладывать различные множественные исследования. Особенно для тех случаев, когда интуитивные решения оказываются неэффективными или даже вредными.

Больше всего это касается главы “Бережливое управление людьми”: именно в этой сфере я выявил огромное расхождение между тем, что кажется эффективным, и тем, что является таковым. И потому такой подход на основе доказательств жизненно важен - чтобы к сотрудникам относились куда бережнее и внимательнее, чем обычно себя ведут.

2. Негативный и позитивный менеджмент

На самом деле, в негативном менеджменте нет ничего негативного, а в позитивном - позитивного. Это просто 2 принципиальных подхода к обучению и управлению.

В позитивном менеджменте ставка делается на пример, на инструкцию, на чёткое понимание, что нужно делать. “Копай здесь”, “фокусируйся”, “вовремя плати зарплату”, “планируй свою деятельность”. Буквально: учись на успехах, в том числе - на опыте и практике лучших.

В негативном - ставятся ограничения на деятельность. “Не трать время и ресурсы на чужих клиентов”, “не допускай постоянных переработок”, “не застрянь в деталях и избыточной проработке планов”. Буквально: избегай ошибок тех, кто здесь уже провалился.

Истина же, как и полагается, где-то рядом. На стыке этих подходов. Потому что на прямом повторении чужого опыта нельзя создать что-то новое и уникальное. А без понимания ограничений - никогда не поймёшь реальное поле для достижения успеха. Что можно где-то отойти от инструкции и за счёт этого обыграть конкурента или вообще уйти от конкуренции с ним.

В своей книге я активно использую оба подхода, чаще всего каждому из них выделяю отдельные части. Потому вы не раз столкнётесь с тем, что одна из частей будет про самые разные ошибки, а другая - про рекомендации.

3. Каждая часть и глава является законченной и полезной

Вы не обязаны читать всю книгу, чтобы извлечь из неё пользу для себя. Некоторым в принципе по работе понадобится отсюда пару глав, и это нормально.

Потому каждую главу и каждую часть я формирую как самостоятельную часть, имеющую и теоретическое, и практическое значение. Впрочем, если вы найдёте, что я что-то важное упустил, я готов добавить, смело пишите мне.

4. Вред локальной оптимизации

Ещё один важный тезис, которому будет уделена даже целая отдельная часть в главе “Эффективность отдельных инструментов”.

И я буду этот тезис повторять в ходе всей книги с разной степенью регулярности. Потому что это очень частая ошибка, а навык “вертолётного взгляда” встречается не так часто, как хотелось бы. Потому мы очень часто не делаем “3 шага назад” перед решением проблемы и гонимся за локальным максимумом, мешая работе всей системы.

5. Кейсы, сквозной сюжет и отсылки

Просто так читать учебники тяжело. И запоминать новые какие-то мысли, если они изложены сухо, тоже. Потому я стараюсь тезисы максимально сопровождать примерами.

Потому у меня есть несколько частей, которые связаны каким-то целостным сюжетом. Например, “Стратегия - умение сказать “нет” подаётся сквозь призму проблем Boeing, а часть про ошибки в стратегическое планирование - историей падения Westinghouse. В общей сложности у меня должно быть 7 таких сюжетных частей, самой последней должна выйти часть про “Депрессию банкротства”, как раз одной из последних где-то в весной 2025 года.

Но иногда я буду использовать отдельные истории и кейсы конкретных компаниях в разных частях и даже разных главах. А иногда - и напрямую ссылаться на другие главы. Как, например, “Конфликт как провал организации” должна иметь много общего с “Бережливым управлением людьми” - хотя бы потому, что она изначально и планировалась в её составе.

6. Снижение вредного иррационального

Мы иррациональны. Или даже “странненькие”, как говорит мой знакомый. То есть, мы очень часто выбираем конфетку сейчас, а не здоровую фигуру завтра. Доверяем интуиции и “мы всегда так поступали” там, где обстоятельства сильно изменились.

Сложно идти против работающей по умолчанию Системы 1 по Даниэлю Канеману, но всё же нужно. И, как минимум, мы эту вредную иррациональность можем частично приглушить с помощью хорошей организации. Про это будут многократно встречаться самые разные примеры в книге, а в части “Запускаем систему управления критическими рисками” я и вовсе разбираю, как на довольно простой и несложный процесс влияют свыше 40 самых разных когнитивных искажений.

Всего же на нас влияет по разным классификациям от 60 до 150 разных когнитивных искажений, и с помощью организации и многих прочих идей Бережливого управления мы можем серьёзно уменьшить вред от их влияния на нас.

7. Миша Переделкин

Это антигерой книги. Очень умный и грамотный специалист, профессионал своего дела, который оказывается “эффективным менеджером”, который достигает результатов за счёт самых разных оптимизаций. Который легко зарежет будущий успех, чтобы получить премию сейчас. Который быстро покажет нужные метрики, но после себя чаще всего оставляет компании в очень тяжёлых условиях с большими проблемами и урезанными шансами на дальнейший рост.

Миша не делает ничего противозаконного. Но он именно что и показывает, что локальная оптимизация, гонка за результатом здесь и сейчас, высокая мотивация и прочие техники могут дать локальный результат, но в долгосрочной перспективе создадут огромные трудности.

Даже наоборот, каждый из нас может стать Мишей Переделкиным, если будет гнаться за быстрыми результатами и текущей оптимизацией в ущерб нашему будущему.

Не будьте как Миша Переделкин. А чтобы не быть им, лучше всего понимать, как он работает и думает.

Лучше будьте бережливы и заботьтесь о себе и о будущем.

Ce n'est pas un livre

Эта фраза по моему замыслу красуется на всех заглавных иллюстрациях к главам и частям книги. Она буквально означает с французского: “Это не книга” и является оммажем к Рене Магритту и его картине “Вероломство образов”:



И вот почему этот труд не является книгой:

1. Топам книг не пишут - моё старое высказывание, которое означает, что для управления на высшем уровне не может быть инструкций, но могут быть наводящие на мысли идеи и подходы
2. В книге будет больше 1 миллиона знаков, только в первых двух частях уже почти 375к
3. Это не читается, как книга, даже мне, как автору, тяжело даётся
4. Если я когда-либо соберусь издавать именно в бумажной версии, этот труд будет сильно порезан с гарантированной потерей части смысла
5. Даже больше, из этого мне легко будет скомпоновать несколько книг, например, объединить Стратегию со Стратегическим планированием. Или даже уже думаю связать вместе Бережливое управление людьми с парой частей из Управлением изменениями про конфликты и вред оптимизации ФОТ.

Вступление в 1 главу

Разработка стратегии - один из самых сложных и неоднозначных процессов в построении компании.

И потому я предлагаю вам собственный набор рекомендаций и правил. Сперва я разберу **2 десятка различных сработавших** стратегий и на их основе дам набор рекомендаций по их построению. Затем я покажу, как можно **строить стратегию от обратного**: если отказываться работать с определёнными клиентами, поставщиками, сотрудниками и даже инвесторами. В этом смысле создатели стратегии выступают скульпторами, которые отсекают всё лишнее и оставляют самое главное.

И в третьей части я распишу, какие **правила и идеи помогут вам при формировании стратегии**. Чтобы на выходе вы получили некую понятную историю:

- ✿ мы строим свою стратегию на основании этих принципов и этого набора правил и рекомендаций

- ✿ мы признаёт те или иные возможности неподходящими для работы

- ✿ мы связываем это всё в единый работающий механизм с помощью такого набора техник и инструментов.

Конечно же, в следующих главах я приведу и самые разные способы проверить и уточнить работу стратегии в связке со стратегическим планированием, набором приоритетов, метрик, финансовых и операционных планов и так далее. Так что своё представление о стратегии компании, в дальнейшем вы сможете её уточнить и проверить на адекватность.

Идём по плану и разбираем примеры положительного менеджмента: успешные стратегии.



Разбираем хорошие стратегии

“Стратегия без тактики — это самый медленный путь к победе.
Тактика без стратегии — это просто суета перед поражением”

- Сунь Цзы.

В этой главе будет 2 десятка разных стратегий и примерно столько же идей, которые отличают их от проигравших. И я сразу хочу предупредить. Итоговая идеальная стратегия вовсе не обязана содержать в себе сразу все эти идеи. Наоборот, если разбирать более детально каждую из приведённых стратегий, вы легко увидите, что компании-победители использовали лишь некоторый набор этих идей, но не все.


Вот и вам для определения подходящих идей для вашей компании тоже стоит ограничиться некоторым набором правил, которые больше подходят для вашей деятельности.


То есть, я буквально предлагаю **альманах хороших стратегических идей**. А уже вы определяете, какой салат вы из этого себе наберёте с учётом вашей отрасли, конкурентов, возможностей и так далее.


Множество колёс одного успеха


Многим известна история о том, что Генри Форд победил в гонке производителей автомобилей, потому что он изобрёл конвейер. Но эта история - ложь. И вот почему.

Генри Форд не был ни изобретателем конвейера, ни даже одним из первых в автомобильном производстве, кто его начал применять. В реальности лидерство Форда вызвано уникальным для того времени комплексом решений:

 ставка на единственный и качественный автомобиль в линейке упростила производство и логистику;

 **высокая заработная плата** привлекла лучших работников и создала им отличные стимулы работать на совесть;

 **реорганизация производственных линий**: от проверок качества до отдельной системы обучения сотрудников;

 **сеть ремонтных мастерских** по США позволила клиентам не тащить сломанную машину в Детройт;

🚚 система логистики с распределительными центрами, чтобы детали в достаточном количестве были в ремонтных мастерских;

🚚 Отдельный центр обучения сотрудников этих мастерских.



Неожиданная находка в Генте, Бельгия

Стратегия – то, что выгодно отличает компанию и её продукты от конкурентов. Это преимущество - не какой-то один нюанс или "фича", а множество больших и малых уникальных ценностей, которые получает потребитель.

Хорошая стратегия - комплекс взаимосвязанных решений и мероприятий

Пусть и ваши конкуренты думают, что это вы изобрели конвейер - фокусируйтесь именно на том комплексе мер и решений, что в самом деле вас выгодно от них отличает.

Что делает паб великим?

В 1990-х Дон Клифтон, математик и психолог, вместе с группой других британских учёных провёл 2-х этапное исследование с целью выявить, чем лучшие пабы отличаются от обычных. Ответ "Пивом, конечно", был оставлен другим британским учёным и различным капитанам.

Британцы исследовали сотни самых рейтинговых и посещаемых пабов в Англии, их владельцам, сотрудникам и посетителям задавались вопросы про то, что их делает лучшими.

В своём исследовании Дон Клифтон поначалу попал в тупик: лучшие пабы были очень разными, как и описали многие комментаторы. Одни брали атмосферой, другие сервисом, третьи - собственным пивом, но общего признака не было.

Кроме одного: лучшие пабы выделялись хотя бы в чём-то одним.

Потому что суть стратегии – получение конкурентных преимуществ над конкурентами в борьбе за клиентов.

Позднее Институт Гэллапа подтвердил этот вывод для врачей, продавцов, учителей: наиболее успешные работники не обладали одинаковыми качествами, они обладали уникальными наборами качеств, среди которых хотя бы один навык или компетенция были на очень высоком уровне.

Хорошая стратегия - делать что-то лучше всех

Получается, что для построения крутого бизнеса или отличной карьеры не обязательно быть самым лучшим во всём. **Необходимо уметь делать хотя бы что-то одно на очень высоком уровне.** И идти туда, где это пригодится.

Intel и её выбор

Intel 40 лет назад была лидером в производстве микросхем памяти. Сменить профиль ей «помогли» японцы: их продукты благодаря научным разработкам и бережливому производству оказались дешевле и качественнее.

Оставалось 2 варианта: снижать цены и сражаться с японцами или пойти ва-банк и переключиться на производство микропроцессоров, другое изобретение Intel.

Intel решила, что борьба приведёт к банкротству, выбрала микропроцессоры и полностью отказалась от памяти, хотя могла ещё несколько лет стричь деньги со своей падающей доли. Новая ниша микропроцессоров была небольшой, её перспективы – неоднозначными, но благодаря фокусу разработки и продаж на микропроцессорах компания Intel стала крупнейшим производителем в мире.

Рисковала ли Intel? Да. Потеряла деньги, сделав выбор? Тоже да. Но как написал Энди Гроув: «Если бы мы не сделали выбор, то проиграли бы по обоим направлениям».

Хорошая стратегия - всегда выбор

Только сделав болезненный выбор, можно реализовать стратегию. Вся суть стратегии – совершить этот болезненный выбор.

Иронично, что сейчас, на момент написания главы, осенью 2024 года у Intel большие проблемы ровно потому, что в последние несколько лет они вообще не смогли сделать никакого выбора.

Hoffmann-LaRoche пьёт шампанское

100 лет назад Hoffmann-LaRoche была маленькой химической компанией, которая выпускала красители. Но рынок уже был поделён, потому шансов на серьёзный рост у неё не было.

Hoffmann-LaRoche установила свой фокус на витаминах, хотя тогда к ним в обществе был очень большой скепсис. И вот что она сделала:

- ♥ Скупила все патенты на производство
- ♥ Запустила программу по доработке витаминов
- ♥ Наняла в штат несколько выдающихся учёных из сферы разработки витаминов
- ♥ Создала одну из самых лучших лабораторий в мире
- ♥ Стартовала программу по независимому подтверждению свойств витаминов
- ♥ Привлекла несколько крупных инвесторов.

Через пару десятков лет компания стала игроком международного класса.

Хорошая стратегия - всегда риск

Конечно, компания рисковала, поставив всё на чёрную лошадку. Вот только без сложного комплекса мероприятий ставка бы так и не сыграла.

Как и в прошлом кейсе, компания сделала выбор и рисковала. Многие другие компании тоже рисковали и делали выбор, большая часть из них проиграла и канула в Лету. Но только те, кто делают осознанный выбор и рискуют, может в самом деле достичь Олимпа. Как рисковали и выиграли Uber, Facebook, Google и прочие компании, когда на старте принимали решение делать что-то иначе и бросать вызов существующим лидерам отрасли.

Одной левой

Лионель Месси за свою выдающуюся карьеру завоевал восемь Золотых мячей. Стала ли последняя награда спорной или нет, не так важно: аргентинец уже и так внёс себя в число самых лучших футболистов всех времён. Месси буквально "выиграл в футбол".

Если вы понаблюдаете за его игрой, вы удивитесь: магия заключается не только в том, как Месси видит поле и как быстро способен принимать решения, но и в том, как он обрабатывает мяч. Исключительно левой ногой. Из 10 его касаний мяча всего 1 приходится на правую ногу.



Как результат - подавляющее большинство голов забито левой

Казалось бы, если ты ограничиваешь себя одной ногой, то и противнику проще подстроиться. Наоборот, фокус на одной ноге и способность очень быстро принимать решения на поле Месси позволяют раз за разом творить чудеса на поле: обрабатывать мяч именно так, чтобы его нельзя было отобрать без фола. То есть Месси делает всё то же, что делают другие игроки, идущие на

компромисс и задействующие обе ноги, но делает это лучше. Настолько лучше, чтобы из хорошего игрока стать одним из лучших. Или даже лучшим игроком в истории футбола.

Отмечу, карьерный путь Месси прошёл под счастливой звездой. Он вовремя оказался в Барселоне, где его уникальные таланты оценили, а вокруг него построили игру целой команды. Многие другие "Месси" или оказывались недостаточно сфокусированы, или оказывались в не подходящих для собственного раскрытия командах. Но иногда обстоятельства ставили преграды, а в итоге - помогли возникновению этого фокуса.

Хорошие стратегии ставят фокус выше компромисса

Шакил О'Нил - один из самых известных спортсменов планеты. Здоровенный, даже огромный баскетболист, очень колоритный персонаж. И вот что вы о нём могли не знать - забил всего 1 трехочковый за свою 19-летнюю профессиональную карьеру. Даже больше, ни в одной из 45 серий плей-офф НБА он ни разу не пробовал бросить дальний бросок.

Всё объясняется довольно просто: в 11 лет Шак упал с дерева и сломал оба запястья, из-за чего он не мог уже достаточно сгибать правую руку. И О'Нил решил: раз он может больше в баскетболе играть только под щитом, то будет делать это лучше всех. А значит, будет учиться по правилам выдавливать оппонентов, освобождать себе место на площадке, чтобы в итоге собирать верные двухочковые. Что для этого нужно? Много массы, преимущественно мышечной, много сложной координации и умение играть при этом без фолов. А в идеале - собирая фолы противников. Раз мы не можем делать остального, будем это немного делать лучше всех.

И этот вынужденный фокус и позволил в итоге Шакилу 9 сезонов своей карьеры иметь самый высокий процент попаданий с игры в лиге, а в список 50 лучших игроков в истории NBA войти и вовсе после 4 сезонов его карьеры.

P.S. Никакие медики с физиотерапевтами так и не смогли справиться с последствиями травмы, из-за чего Шакил всю жизнь отвратительно бросал штрафные. Но даже эта его слабость не помешала ему быть выдающимся баскетболистом, одним из лучших в мире.

Меньше - лучше

Отказ от избыточного ассортимента приводит к усилению стратегического фокуса. На минимальном ассортименте тоже можно выстроить уникальную и эффективную стратегию.

Классический пример такого бизнеса - сеть In-n-Out Burger. Она сыграла на том, что глобальные лидеры этого рынка, Мак, Бургер Кинг и прочие, сильно

отклонились от своей изначальной концепции: от заведения с 3 бургерами они ушли к супермаркетам с 50 наименованиями готовой продукции.

Сеть In-n-Out Burger отсекала всё лишнее, оставила три раздела и всего десяток наименований. Они сконцентрировались на важном: вся еда готовится из свежих ингредиентов, при посетителе и за счет этого получается вкусной. Компания сделала ставку на тех, кто хочет есть только гамбургеры высокого качества и ничего другого.

Хорошая стратегия - ограничить ассортимент товаров и услуг

В Питере тоже есть пример такой стратегии. В одном заведении на Полтавской делают только 1 вид шавермы. Но делают круто. И дело даже не в том, что рейтинг у заведения - 4.8, а число отзывов - больше 800. Дело в том, что вне зависимости от условий: и в снег, и в дождь, и в другую погоду (которая, по слухам, бывает в Питере) - абсолютно всегда стоит часовая очередь из 4-7 человек. Люди готовы в любую погоду ждать от 30 до 60 минут, чтобы получить ту самую шаверму, по слухам, одну из лучших в городе. Именно потому, что её создатель годами делает только её и наловчился делать это на высшем уровне.

Негатив в эпоху оптимизма

На фондовом и венчурном рынке долгое время в 2010-х и до конца 2022 года царил подъём из-за избытка капитала. Появлялись единороги, SPAC'и проводили сделки, позабыв про аудит, миллионы частных инвесторов активно бросались на любые яркие акции. Всё это приводило к бурному росту стартапов, неадекватно бурному росту, будто показывая, что на этом можно серьёзно выиграть.

Компания Hindenburg Research делает то, о чём в последние годы забывают прочие игроки. Она изучает стартапы, выявляет переоценённые и откровенно проблемные, после чего зарабатывает на понижении их курса. За последний пару лет у неё дюжина крупных разоблачений, включая Lordstown Motors, Nikola, Adani Group, Renovaro и Temenos.

Зелёное автомобилестроение или энергетика, здравоохранение или криптовалюта: Hindenburg'у всё равно, против чего играть. На рынке достаточно переоценённых стартапов с проблемами, ложными или даже мошенническими заявлениями, порой - даже без продукта. А значит - будет ещё множество интересных расследований от Hindenburg Research.

Хорошая стратегия - идти против рынка

И не исключено, что в какой-то момент в начале финансового кризиса эти ребята из Hindenburg Research начнут играть против рынка и гнаться за позитивом.

Пиратство во благо

Microsoft смотрит на пиратство сквозь пальцы. Долго закрывает бреши, благодаря которым ломаются их продукты. Не мешает сайтам распространять взломанное ПО. А окошко "Ваша версия не активирована" может всплывать годами, чтобы тут же закрываться одним кликом: функционал ПО и доступ к файлам от этого никак не пострадают. Причём это касается как MS Office, так и более сложных продуктов. Такая толерантность кажется нелогичной, но только на первый взгляд.

С помощью пиратства и легкодоступного качественного софта Microsoft воспитывает потребителя своего ПО, приучает его к своим продуктам, чтобы тот и дальше пользовался ими. Чтобы высокий уровень осведомленности и грамотности по миру рос или хотя бы не падал. Чтобы бизнес всё чаще и чаще покупал продукты Microsoft. Вопреки многим оценкам аналитиков и экспертов.

А вот с корпоративным пиратством MS воюет нещадно. Ведь именно тут и делаются деньги.

Хорошая стратегия - сохранять и возвращать своих клиентов

15 лет назад MS даже консультировала по телефону тех частников, кто владел пиратской версией MS Project. Потому что чем больше пользователей, тем больше можно зарабатывать на предоставлении ПО компаниям.

К слову, если вы смеялись про необязательные лицензии WinRAR, эти ребята поступают точно так же, как и MS - они тоже собирают деньги только корпоративных клиентов.

Как перевернуть мир

Очередное соревнование по единоборствам, прошедшее несколько лет назад в китайской провинции Шаньдун, закончилось поражением известного в Китае мастера традиционного боевого искусства Тайцзицюань Мао Багуо. Произошедшее вызвало широкую дискуссию в Китае, к которой подключилась даже газета "Жэньминь жибао", официальное издание ЦК КПК, выступив против ММА и прочих иностранных практик, бросающих тень на традиционную китайскую культуру и традиции.

Такие схватки представителей классических и современных школ каждый год происходят достаточно регулярно. Но в подавляющем большинстве случаев все эти журавли, пьяные медведи и прочие представители традиционных школ проигрывают "в одну калитку".

Если же подумать логически, шансов у них немного. Ведь классические китайские техники борьбы включают в свой ассортимент эффектных ударов, которые своей красотой и плавностью движений поражают зрителей, а не противников. То есть, действия направлены не только на достижение результата, но и на эффектные и яркие действия, вызывающие восторг у наблюдающих за схваткой. Вот только такой подход приводит к общему снижению эффективности.

И этому комбинированному подходу противостоит современная бойцовская культура, которая вся сфокусирована на чистом достижении результата. Действия такого бойца направлены на одну-единственную цель: перевернуть схватку в свою пользу. Он никогда не учился действовать красиво и эффектно: тянуть ножку или красоваться на камеру в специальной позе. Чему он учился: действовать эффективно. А потому и рычаг приложения сил куда чётче, а воздействие - куда сильнее.



Чем точнее фокус приложения, тем меньше сил требуется. Лишь бы хватило рычага

Стратегия и её применение подобно физике в чистом виде. Чем точнее выбраны ключевые точки, чем фокуснее осуществляется влияние на

сформированный рычаг, тем проще осуществить воздействие на систему. И тем больше будет итоговый эффект. Если же воздействие ниже определённого уровня сопротивления системы – никакого эффекта не будет.

Хорошая стратегия обеспечивает рычаг для воздействия на систему

Хотите результатов и изменений - ищите, к чему прикладывать свои руки, ноги и прочие источники вашей силы.

Первый мебельный маркетплейс

Design Within Reach появился в эпоху доткомов, когда все шли в интернет-магазины. И пока те прожигали деньги инвесторов, стартап выбрал принципиально другую стратегию.

Роб Форбс, основатель проекта, понял, что доставка качественной оригинальной мебели для дизайнеров, коллекционеров и оформителей занимает от 4 до 6 месяцев, а переплата составляет в среднем 50%. В своей презентации Роб Форбс показывал, что существующая система продажи мебели устарела, очень сильно разделена и нуждается в изменениях, ведь между производителем и покупателем стоят торговые представители и шоу-румы, федеральные дилеры и дилеры штатов. Design Within Reach же пошёл в создание каталога доступной и уникальной мебели по всему миру, чтобы её можно было заказать напрямую у производителя в моменте и значительно дешевле.

Вот только венчурные инвесторы приводили ему в пример условный Furniture.com и советовали отказаться от своей непопулярной стратегии и сделать вместо этого интернет-магазин.

Это было весьма странным: Роб предлагал великолепное решение реальной проблемы, но большинство инвесторов сразу отказывались от этой идеи.

Вопреки странному поведению инвесторов Design Within Reach через несколько лет всё равно стала успешной компанией с известным среди дизайнеров брендом, с собственными интернет-магазином и розничной сетью. Позже компания была продана за 180 миллионов долларов.

Design Within Reach существует до сих пор. Furniture.com и более 90% прочих интернет-магазинов обанкротились в течение 5 лет после кризиса доткомов. И если вы когда-либо сталкивались со статистикой, что венчурный рынок в своей экономике в среднем убыточен, то этот случай в том числе может дать вам понимание, почему это происходит.

Хорошая стратегия идёт против мнения большинства игроков в отрасли и аналитиков

Отмечу: если ваше мнение идёт вразрез с большинством игроков в отрасли и аналитиков, это не обеспечит успех вашей стратегии. Плюс, в отдельных случаях новая прорывная технология может и не сработать, потому что к ней будет не готов рынок, как, например, произошло с серией попыток создать смартфон с сенсорным экраном ещё до появления первого iPhone. Всё-таки, последнему хорошо помогло начало бурного распространения мобильного интернета.

Но для хорошей и своевременной стратегии это “против мнения большинства игроков и аналитиков” работает.

Примерно так же поначалу многие смеялись над компанией «Uber» с её идеей взлома рынка. Хорошо смеётся тот, кто смеётся последним.

Навести порядок

К слову про Uber. Такси - идеальный пример взлома рынка новой технологией или "дизрапта". На старте это была сфера разрозненно и хаотично организованных услуг. Для покупателей - высокие цены, сложное и непрозрачное ценообразование, долгое время подачи или необходимость заказывать машину заранее, отвратительный сервис. Для поставщиков - сложность поиска клиентов, большие простои, значительные расстояния от одного клиента до следующего, высокие расходы на привлечение.

Пришедший стартап Uber привнёс на рынок организацию и выгоду для всех сторон. Для таксистов - возможность зарабатывать больше (изначально), быть занятым по 90% времени и не простаивать. Для владельцев такси - выросла армия извозчиков, которых проще было посадить на ежедневную аренду машин. Для пассажиров - появилась организация, выросло качество, снизились цены, причём заказать сервис теперь можно было без звонка, а отслеживать появление машины - через смартфон.

Uber предложил не просто сервис, он предложил способ устранить изначальную неэффективность и неорганизованность, за счёт чего и предложил уникальные и выгодные для всех сторон условия.

Хорошая стратегия приводит рынок в порядок и уменьшает хаос

Отмечу, правда, что для большинства случаев традиционного "дизрапта" означает сжатие экономики и уменьшение объёмов рынка, потому такая компания не может стоять существенно больше текущего лидера, но это отдельная большая история.

Когда знаешь, где клад

Сколько стоит создать компанию, которая занимается продажей электроники? Компания Vizio знала, что работает, что не работает и почему всё так происходит. Это знание позволило ей успешно пойти против традиционной модели рынка.

Vizio не вкладывала в разработку. Не вкладывала в маркетинг. Не вкладывала в производство. Она работает напрямую с тайваньским производителем OEM-оборудования и продаёт товар через крупные американские сети. За счёт экономии на разработке и маркетинге она предлагает не самую инновационную и крутую, но очень дешёвую, доступную массам и качественную электронику.

Благодаря этой стратегии на лето 2024 года компания Vizio занимала свыше 10% американского рынка и конкурирует со многими известными брендами.

Хорошая стратегия - сфокусироваться на том, что даёт наибольший вклад в результат

Создание компании Vizio обошлось всего в 600 тысяч долларов.

Победитель модной гонки

Zara. Добротные товары по внятным ценам с хорошим качеством. Эта компания - типичный последователь, она не задаёт тренды, но очень внимательно следит за модными тенденциями.

Стратегия Zara сконцентрирована вокруг скорости вывода новых моделей на рынок. Процессы их разработки, одобрения, запуска в производство и доставки ко конечного клиента доведены до такого совершенства, что от задающих тренды показов мод на международных площадках до появления новых линеек в сети магазинов у Zara обычно уходит до 4 недель. Иногда - 10 дней. Конкурентам требуется пару месяцев.

Это преимущество настолько велико, что Zara свои линейки в продажу запускает иногда ещё до того, как это делают определяющие тренды компании.

Хорошая стратегия - успевать снимать сливки

Zara сделала фокус на использовании своих относительных преимуществ, и одной из первых может снять сливки с тех покупателей, кто держит нос по ветру и следит за модными трендами.

Спокойные стратегии

Древний Рим мы можем воспринимать как империю со значительными территориальными завоеваниями, сильной армией, сотнями выдающихся полководцев и многими экономическими реформами. Но богатым и процветающим Рим сделало море. Точнее - торговля в нём.

В 30 году до н.э. со смертью Клеопатры и Марка Антония Древнему Риму достался Египет. Теперь в руках империи оказалось практически всё побережье Средиземного моря, где главной проблемой были пираты. Из-за них все торговые морские экспедиции приходилось сопровождать военными кораблями, что обходилось дорого. Лучше, чем торговля по суше, но всё же.

Следующие 150 лет Древний Рим последовательно и методично захватывал все значимые порты и уничтожал пиратские базы, чем обеспечил себе монопольное положение на Средиземном море. Море стало безопасно.

Теперь отправителям торговых флотилий не нужно было оглядываться на планы и скорости военных. И с товарами в море начали выходить даже небольшие суда. Водная логистика стала сильно дешевле, и торговля расцвела. Выросло снабжение городов, увеличилось число торговых путей, а морской флот использовался разве что переброски войск между крепостями для обороны от внешних угроз. Города росли, экономика показывала стремительный рост, граждане империи богатели.

Уже в I веке нашей эры римляне гордо называли Средиземное море «Mare Nostrum», что переводится как «наше море». Хоть и сложно повторимый опыт, но всё же достойная изучения стратегия.

Хорошая стратегия создаёт и сохраняет нишу

В 1491 году династический брак Карла VIII и Анны Бретонской фактически закрыл трёхвековой спор между Францией и Англией за Бретонь, довольно большую провинцию к югу от Ла-Манша. В середине XVI века эта территория полностью вошла в состав французского государства, которому островной сосед ещё долго ничего не мог противопоставить.

Прозвучит неожиданно, но такая потеря в итоге только усилила англосаксов. С досадой от поражения они обратили свой взор на соседей с другой стороны: на веками гордых и очень шумных скоттов. И с 1493 года начинается длительная серия войн и конфликтов с Шотландией. Последняя меж тем довольно быстро потеряла Францию в качестве союзника, ведь та уже получила желаемое и вовсю увлеклась Италией и Новым Светом.

Англия старательно набирала ход и сперва в 1536 аннексировала Уэльс, а затем и с 1542 года вошла в унию с Ирландией. И Шотландии не осталось

других вариантов, кроме как в 1560 году наконец-то заключить мир с Англией: её экономика уступала объединённому противнику уже в несколько раз. Буквально перед этим Франция захватила последний английский город на континенте. Кале пал, и Англии остались только острова, где она была самой главной. В 1560 году бретонцы окончательно стали французами, а немецкие англосаксы - британцами.

И подобно Риму Англия столь же тщательно реализовала стратегию "внутреннего моря спокойствия", когда ей уже не нужно было иметь крупную армию, достаточно - только охранять границы. Для этих целей и создавался британский флот. И подобно римлянам англичане экономили на внутренней безопасности за счёт охраны внешней границы, что позволяло и внутреннюю экономику активно развивать, и торговлю с остальными странами продвигать, и флот - наращивать.

А дальше вы знаете. Паритет в сражении с "Непобедимой армадой" Испании, крупнейший флот, активные основания колоний и четверть покорённой Земли, когда каждый третий её житель - подданный британской Короны.

Страшные стратегии

Крупные компании предпочитают сперва получать услугу, а потом платить. Но сами стремятся отгрузить после предоплаты. Потому сотрудничество крупных компаний - всегда бодание за деньги: аванс или отсрочку платежа.

В этой "схватке двух йоккодзун" помогают посредники: покупают у одних по предоплате, чтобы тут же отгрузить с отсрочкой. Кассовый разрыв покрывается банковским кредитом, который, правда, ещё нужно получить. Банки не любят кредитовать деятельность без активов, особенно - торговлю с колёс.

На этом и сыграл в своё время Пробизнесбанк: он набрал экспертов в сфере нефтетрейдинга, изучил риски и завёл к себе половину игроков отрасли. Нефтетрейдеры готовы были платить по 18-20% годовых, пока в остальных отраслях ставки не превышали 13-15%. Неудивительно, что в какой-то момент доходность от кредитования нефтетрейдеров оказалась кратно выше, чем в остальных направлениях.

Хорошая стратегия - делать то, что обычно боятся

Так Пробизнесбанк наглядно продемонстрировал, как можно выстроить прибыльную стратегию на том, что все боятся делать. Убился потом об ЦБ, правда, и эта история тоже была связана с рискованными активами, но совсем другого профиля, по которым банк свою экспертизу в такой же степени не сформировал.

Снова про футбол

Если брать классическое определение, “Strategy is about being different”. Делать что-то не так, как делается обычно – и этим отличаться. И далеко не всегда нужно полностью перестроить модель, чтобы выгодно отличаться от конкурентов.

Возьмём пример из футбола. В 2016 году «Боруссия Дортмунд» продала Илкая Гюндогана «Манчестер Сити» за 26 миллионов евро. Оплата по договору была разделена на два транша. Первый в размере 8 миллионов евро выплачивался сразу, второй – через год. Но «Боруссия» не могла ждать, деньги нужны были сразу. Поэтому они обратились в банки за финансированием под второй транш.

Кредитование футбольных клубов не входило в классическую банковскую модель. Но только не у Internationales Bankhaus Bodensee (IBB), который построил на этом стратегию. Он финансирует футбольные клубы под будущие платежи по рекламным контрактам, продажам футболистов и прочим сделкам. Хотя сделки и не выглядят рискованными, IBB ставит по ним ставку процентов на феноменальном уровне в 6-15% годовых. В евро и долларах. Когда другие зарабатывают максимум 5%.

Хорошая стратегия - фокусироваться на том, что избегает традиционное большинство

И, конечно же, для успеха в этой отрасли он собрал необходимые компетенции и тщательно их у себя сохраняет, как и в случае с Пробизнесбанком. Благодаря этому IBB отошёл от классической банковской модели и выявил большую и доходную нишу. Хотите построить успешный бизнес? Отличайтесь!

Альтернатива есть

Если нужно производство - обращайтесь в Китай.

Это мнение распространено настолько, что может показаться, что альтернативы просто нет. А она есть.

Именно с этим столкнулся Антон Степанов из Питера. Он попытался произвести компоненты для трюковых велосипедов. Сунулся, было, в Китай, но столкнулся с тем, что уровень качества в Китае хороший, но недостаточно высокий. И проблема была в том, что Китай готов пересматривать свои стандарты, добавлять ОТК и повышать качество только при работе с очень крупными партиями, которые себе могут позволить только очень крупные корпорации. Максимум - можно получить скидку на следующую партию. Которая будет с таким же уровнем брака.

Качество компонентов для трюковых велосипедов же должно быть максимальным. И на этом Антон построил собственное производство под брендом Tony Step Bike: рамы, звёзды, рули собственной разработки. С полным контролем каждого этапа производства, от сырья до дизайна.

Себестоимость производства партии оказалась выше, чем в Китае. Но если учесть снижение расходов из-за брака, на логистику и на работу с претензиями, получилось даже дешевле.

Хорошая стратегия неожиданна

Чтобы действительно стать "питерским Илоном Маском", не нужно подкупать блоггеров и прессу, нужно просто действительно влезть в ту нишу, которую никто не видит. И сыграть именно на том, что хорошая стратегия - неожиданна.

Найдите тот тезис, который считается безусловной истиной. И посмотрите, когда он оказывается несостоятелен. Возможно, на этом вы найдёте новые возможности. Или как минимум, разовьёте своё критическое мышление.

Антитренд

На любой тренд есть антитренд. Это простое правило может стать основой для разработки принципиально новой стратегии. Берёте то, что делают большинство игроков рынка, и изучаете недостатки такого подхода и неудобства для клиентов. Стратегия будет раскрываться в том, как вы можете эти минусы устранить.

Именно так придумали ИКЕА. В Швеции мебель исторически считалась роскошью, она была основательная, громоздкая, внушительная. Всех это "устраивало", пока Ингвар Кампрад не нацелился сделать мебель доступной для всех. Ключевым стало решение передать сборку покупателям: это задало требования к дизайну, упаковке и серьёзно снизило цены, обеспечив массовый спрос.

Хорошая стратегия - устранять недостатки современных моделей бизнеса

60 лет спустя Ингвар Кампрад вошёл в 10 самых богатых людей мира.

Фокус

Будущий финансовый кризис - только вопрос времени, он обрушит множество компаний. И это отличный повод заняться своей стратегией.

В 1986 году в США в программе "60 минут" показали, что у машины Audi 5000 есть проблемы с самопроизвольным ускорением: автомобиль неожиданно

набирал скорость и плохо реагировал на торможение. Даже нашлось видео, как проблемы возникают без участия водителя. Дальнейшее расследование показало, что журналисты выдали в эфир подлог, но не помогло: за 7 следующих лет падение спроса в США составило 85%. Единственным белым пятном оставалась Quattro, чьи продажи росли. В итоге Ауди ужалась, полностью остановила все продажи, кроме Quattro и пережила эти тёмные дни.

Аналогично поступила крупная газетная сеть Thomson. Она поняла, что её сектор ждёт сильнейшее падение, и сделала ставку на специализированные информационные услуги.

GM потеряла 5 лет и 5 брендов, пока не сделала фокус на небольшой линейке. Только после этого она смогла выйти из процедуры банкротства.

Даже Apple в 1997 году была вынуждена выкинуть на свалку 2/3 своих продуктов. Всё ради выживания и дальнейшего развития.


Ваша компания уже знает, чем она пожертвует в случае сильного кризиса? Что ей мешает сфокусироваться на этом прямо сейчас?


В ближайшее время с наступлением финансового кризиса и падением потребительской способности повысится (повышается активно последние годы, на самом деле) спрос на услуги с пониженной ценой. Ровно то, что предлагают самые разные дискаунтеры.


Хорошая стратегия - всегда фокус


Таким отличным примером дискаунтера может служить компания Southwest. К её появлению отрасль была достаточно однородна с набором сопоставимых авиаперевозчиков, которые принципиально отличались сервисом, бонусами и плюшками. Но и связанных с этим проблем и сложностей у них было предостаточно. Большие и комплексные авиапарки, сложные процессы, огромные потери времени и ресурсов, а потому – высокие цены, сложности с управлением и значительные убытки в кризисы.

Эту проблему чётко для себя сформулировала компания Southwest:

 короткие перелёты в обе стороны из второстепенных и менее загруженных аэропортов (уникальная на момент создания компании ниша)

 отсутствие хабов (упрощает структуру, управляемость маршрутами и сильно экономит время пассажирам и авиакомпаниям)

 отсутствие стыковок (нет проблем трансферов и багажа)

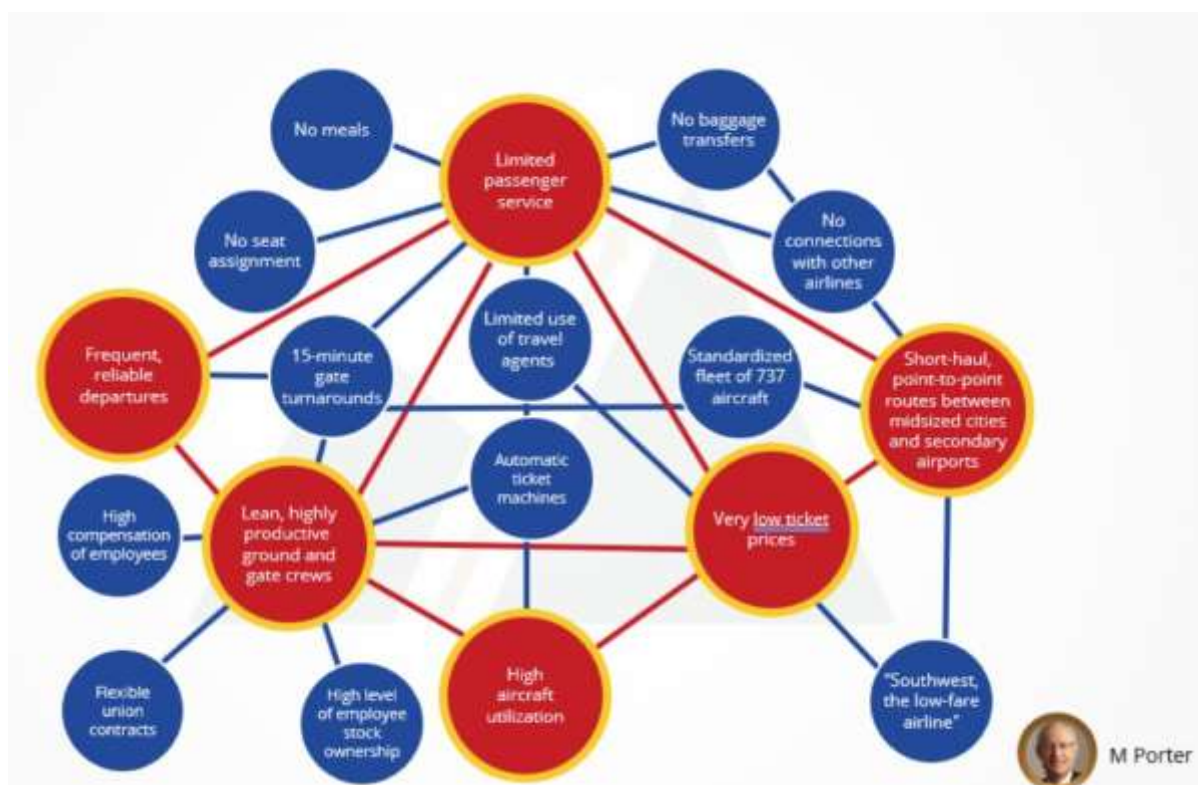
 использование единственного типа самолётов (экономия на ремонтах и эксплуатации, подборе персонала и обучении экипажей)

- 🚀 стандартизация оборудования и сервисных процессов
- 🚀 ускорение подготовки между рейсами
- 🚀 реализация билетов осуществляется исключительно онлайн

Хорошо сформулированная проблема даёт на выходе хорошо сформулированную стратегию

Как результат – Southwest значительно, почти вдвое, снизила расходы на каждом этапе обслуживания авиаперелётов, подготовки к ним и их обслуживания, а их стоимость перевозки 1 пассажира стала одной из самых минимальных в мире. Это позволило сильно снизить тарифы на обслуживание и получить постоянный поток пассажиров.

Множественные последователи пытались повторить в лоб стратегию Southwest – как целиком, так и частично, творчески, но преимущественно проваливались и не смогли достичь подобного успеха. А он как раз был обусловлен тем, что помимо очевидных вещей, указанных в самом начале, компания Southwest сделала несколько неочевидных. Например, с самого начала реализовала сложную ИТ-инфраструктуру, характерную для традиционных игроков, но адаптированную под её собственную специфику. Например, она частично сохранила сервис, а не обнулила его, оставив самые важные элементы.



Стратегическая карта Southwest наглядно показывает тот самый комплекс механизмов и принципов и их взаимосвязи.

И в итоге SouthWest в отличие от большинства игроков не испытывала проблемы с падением спроса и резкими скачками рентабельности или значительными убытками, благодаря чему стоила больше, чем несколько крупнейших традиционных перевозчиков вместе взятых.

Впрочем, в этом Southwest Airlines очень помогла бережливая политика в отношении резервов, которые позволили не просто пережить различные кризисы, но и активно развиваться в это время.

11 сентября 2001 года разделил рынок авиаперевозок в США на "до и после". Серьёзные ограничительные меры и падение спроса сильно ударили по отрасли. По всем игрокам, кроме Southwest Airlines. Которая на тот момент имела свыше 1 миллиарда долларов в ликвидных резервах.

Хорошая стратегия помогает и в кризис, и в периоды роста

Благодаря резервам Southwest сохранила свой персонал полностью, оставила все свои рейсы и сохранила качество. И как только ограничения были сняты, агрессивно расширила паутину своих полётов. В конце 2002 года рыночная стоимость Southwest превзошла стоимость всех американских компаний вместе взятых.

Резюме

Итак, вы ознакомились с целым набором стратегий, которые привели к успеху в самых разных отраслях и условиях конкуренции. Конечно же, хотя для каждого случая я привёл 1-2 правила в этом, но в реальности при более детальном изучении каждого этого примера или любого стороннего вы найдёте, что они подпадают под большее число правил.

Например, в одном случае вы можете выиграть, если сделаете ставку на единственный продукт. А в другом - если обеспечите клиенту единое окно с богатым ассортиментом сервисов и решений. Или же вы можете не идти против рынка, а быть быстрее всех, чтобы успевать снимать сливки. Вы можете устранять "недостатки и проблемы" клиентского опыта или, наоборот, даже создавать новые, как это делала компания в избитом кейсе Harley-Davidson Motor с их "ревущими глушителями".

Вот и вы для построения своей успешной стратегии должны ориентироваться на то, что для себя возьмёте несколько правил из этого набора:

- Хорошая стратегия – комплекс взаимосвязанных решений и мероприятий
- Хорошая стратегия - делать что-то лучше всех
- Хорошая стратегия – всегда выбор
- Хорошая стратегия – всегда риск
- Хорошие стратегии ставят фокус выше компромисса
- Хорошая стратегия – ограничить ассортимент товаров и услуг
- Хорошая стратегия – идти против рынка
- Хорошая стратегия – сохранять и возвращать своих потребителей
- Хорошая стратегия обеспечивает рычаг для воздействия на систему
- Хорошая стратегия идёт против мнения большинства игроков в отрасли и аналитиков
- Хорошая стратегия – сфокусироваться на том, что даёт наибольший вклад в результат
- Хорошая стратегия - успевать снимать сливки
- Хорошая стратегия приводит рынок в порядок
- Хорошая стратегия – делать то, что обычно боятся
- Хорошая стратегия – фокусироваться на том, что избегает традиционное большинство
- Хорошая стратегия неожиданна
- Хорошая стратегия – устранять недостатки современных моделей бизнеса
- Хорошая стратегия - всегда фокус
- Хорошая стратегия помогает и в кризис, и в периоды роста

Этот набор правил и тезисов неполный. Каждый из вас может найти какой-то случай успешной стратегии, который строится на каком-то новом правиле, которое я здесь не отразил. Более подробно многие эти тезисы вы можете изучить в книге «Хорошая стратегия. Плохая стратегия» Ричарда Румельта. Рекомендую.

И на выходе несколько компаний в одной и той же отрасли могут по-разному скомбинировать эти правила, чтобы получить для себя собственную уникальную стратегию.

Но, как я говорил ранее, есть и второй способ определиться со стратегией или уточнить её - методом отказа от каких-то клиентов, продуктов, работников или даже инвесторов. Теперь перейдём к её рассмотрению.



Ce n'est pas un livre

**СТРАТЕГИЯ -
Умение
сказать
«НЕТ»**

Стратегия – умение сказать «нет»

Всякое ограничение ведёт к счастью

- Артур Шопенгауэр

Середину 60-х годов прошлого века можно назвать одним из самых сытых и богатых периодов для США. Страна без разрушений и серьёзных потерь выиграла во Второй мировой войне, выдала много кредитов другим странам в самой разной форме и купалась в плодах своей победы. Значительный рост экономики, серьёзные темпы восстановительного роста, прибыли во всех отраслях, высокие зарплаты для сотрудников и огромные премии для руководства. Что ещё можно пожелать?

В такое сытое время профессор Гарвардской бизнес-школы Викхэм Скиннер 3 года проводит исследование, что же помогает заводам расти быстрее всего. В 1969 году на основании изученного он публикует статью “Manufacturing—Missing Link in Corporate Strategy”, в которой говорит однозначно: **никто не может быть успешен во всём. Нельзя одновременно делать широкий ассортимент самых качественных продуктов с низкой ценой и быть успешным в каждом.**

Так он приводит в пример одного из производителей электронного оборудования, который устремился производить сразу для 5 категорий клиентов. Вот только каждый ценил что-то своё. Кто-то ждал надёжности, кто-то - быстрый вывод новых продуктов и их обновление линейки, кто-то - низкую цену. И самыми успешными становились те, кто концентрировал свои усилия на каких-то нишах, ограничивал свой разброс видов деятельности, фокусировался на чём-то одном. **Для успеха нужно от чего-то отказываться.**

В русском языке на эту тему есть пословица, замечательно описывающая эти принципы – «за двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь». Современные компании должны научиться говорить «нет» вторым, третьим, пятым и т.д. зайцам, если они хотят регулярно ловить первого и делать это лучше всех.

В предыдущей главе у меня был пример схожего исследования, когда в начале 90-х изучали пабы: самые лучшие выделялись хотя бы в чём-то одном.

В той статье я собрал подборку лучших стратегий, альманах каких-то хороших решений, которые говорят: “Чтобы фокусироваться, поступай вот так”. В этой же я попробую подойти к вопросу формирования стратегии иначе, с позиции **“Чтобы фокусироваться, отсекай всё лишнее”**. Если в той статье была попытка создать скелет стратегии и верных решений, то в этот раз мы уподобимся

скульптору и будем откалывать сторонние виды деятельности, чтобы иметь лучший фокус.

Для этого нам нужно будет ощутить себя на месте Стива Джобса или главного дизайнера Apple Джо Джонатана Айва. С самых первых дней знакомства Джон был поражён умению Стива концентрироваться на задачах и погружаться в проблему полностью без остатка. И в один из дней Айв попросил поделиться секретом такой собранности, потому что он бы тоже хотел так уметь собираться. На это Стив Джобс задал Джону вопрос: **“Сколько раз сегодня ты сказал «нет»?**

Сколько раз сказал «нет» отвлечениям, мелким задачами, подлежащим быстрому решению или делегированию вопросам? Сколько раз отвлёкся на неважное? Пустое? Что забудется послезавтра? Терял время за чтением затягивающих в дум-скролинг новостей или псевдо-аналитики, которая сбывается с вероятностью броска монетки?

С тех пор практически каждый день Стив Джобс приходил к Джону Айву с вопросом “Достаточно ли ты сказал «нет» за сегодня?”

Стратегия - сказать “нет” достаточное число раз

Другим примером такого отсеечения второстепенного ради фокуса на главном является Шерлок Холмс. Хоть и выдуманный, но показательный образ уникального профессионала, с головой погружившегося в свою профессию. Доктор Ватсон в “Этюде в багровых тонах” так описывал квалификацию своего будущего коллеги:

- “ 1. Знания в области литературы - никаких.
2. философии - никаких.
3. астрономии - никаких.
4. политики - слабые.
5. ботаники - неравномерные. Знает свойства белладонны, опиума и ядов вообще. Не имеет понятия о садоводстве.
6. геологии - практические, но ограниченные. С первого взгляда определяет образцы различных почв. После прогулок показывает мне брызги грязи на брюках и по их цвету и консистенции определяет, из какой она части Лондона.
7. химии - глубокие.
8. анатомии - точные, но бессистемные.
9. уголовной хроники - огромные, Знает, кажется, все подробности каждого преступления, совершенного в девятнадцатом веке.
10. Хорошо играет на скрипке.

11. Отлично фехтует на шпагах и эспадронах, прекрасный боксер.

12. Основательные практические знания английских законов.

Дойдя до этого пункта, я в отчаянии швырнул "аттестат" в огонь. "Сколько ни перечислять все то, что он знает, - сказал я себе, - невозможно догадаться, для чего ему это нужно и что за профессия требует такого сочетания! Нет, лучше уж не ломать себе голову понапрасну!"


Я не буду раскрывать, чем занимался Шерлок Холмс, и за что мы его так любим, вдруг кто-то ещё не знаком с этим героем Артура Конана Дойля и боится спойлеров. Скажу лишь, что Холмс старательно говорил «нет» всему, что отвлекало его от профессии.


Вот и компаниям полагается **научиться ограничивать свою деятельность и говорить "нет" всему чужому**. А в качестве наглядного примера мы с вами возьмём самую подходящую для этого компанию, которая эту практику применяла активно, но совсем неверно установила приоритеты.


Жила-была Boeing, сама виновата


5 января 2024 года в 5 вечера рейс 1282 авиакомпании Alaska Airlines в соответствии с расписанием вылетел из международного аэропорта в Портленде и направился в небольшой аэропорт близ Калифорнии. Через 6 минут после взлёта у самолёта вывалилась дверь. К счастью, никто из 177 человек не пострадал, и 737 MAX успешно вернулся на аэродром.

Дальнейшее расследование показало, что причиной произошедшего стало отсутствие четырёх дверных болтов из двенадцати, что само по себе стало сигналом больших проблем в Boeing с качеством сборки и контроля. Уже 8 января проверка выявляет, что на целом ряде самолётов встречается эта же проблема: отсутствует часть крепежа, а имеющуюся нужно подтянуть. Но этим всё не ограничилось. Вот что произошло с самолётами Boeing за следующие 2 недели:

 13 января японская компания All Nippon вынуждена экстренно посадить Boeing 737 из-за трещины в стекле кабины пилотов.

 17 января вылет Государственного секретаря США Энтони Блинкена был отложен из-за выявленных в Boeing 737 утечек кислорода.

 19 января грузовой Boeing 747-8 совершил посадку с нештатно горящим двигателем уже через 50 минут после взлёта.

 20 января у Boeing 757 авиакомпании Delta Airlines "оторвалось и покатило вниз по склону колесо". К счастью, самолёт только готовился к взлёту из международного аэропорта Атланты.



Многие всерьёз перестали летать самолётами Boeing после всех этих событий

В общей сложности за 1 полугодие 2024 года компания Boeing попадала в сводки новостей по 3-4 раза в неделю в среднем. Всплыла даже статистика, что количество инцидентов у самолётов этой марки в 5 раз больше, чем у Airbus, при сопоставимом парке и объёмах эксплуатации. Стало очевидно, что у компании Boeing серьёзные проблемы.

Дальнейшие события 2024 года показали, что компания Boeing вот уже пару десятилетий говорила «нет». Но делала это неправильно, она отказывала своим клиентам, сотрудникам, поставщикам, всему тому, что составляло её ядро. Всему тому, что и сделало компанию Boeing великой к концу XX века.


Так что мы в этой статье будем говорить о том, что компания Boeing применила правильную технику, но использовала её для фокуса на других ценностях. На другой стратегии. Которая, возможна и жизнеспособна, но точно не для Boeing.


Говорите «нет» чужому клиенту


Первым публичную порку Boeing устроил один из её самых важных клиентов. В начале февраля президент Emirates Тим Кларк обрушился с критикой. И вот какие случаи локальной оптимизации, по его словам, допустила компания Boeing:

🔪 серьёзно сократила штат собственных инженеров, благодаря чему уменьшила расходы на R&D. Вот только это быстро привело к дефициту компетенций и потребности в ещё более дорогом аутсорсинге. И из-за Закона

Конвея и проблем в коммуникациях "внутренний-внешний сотрудник разработки" получила инженерные проблемы в готовых конструкциях, в эксплуатации и сервисном обслуживании. Общее увеличение расходов - как вишенка на торте

 **оптимизировала производственные расходы** и перенесла производство в регион с низкой стоимостью труда. Сэкономили в моменте, получили ухудшение компетенций и контроля. Это уронило качество работ и за пару лет привело к росту гарантийного обслуживания и общему увеличению расходов

 **перевела разработку ПО на аутсорс** в Индию. Сократила ИТ-расходы в моменте, получили в перспективе пары лет софт с большим числом багов и худшим уровнем тестирования. На выходе - получили рост затрат на сопровождение ПО и общее увеличение расходов

 **регулярно выкупала собственные акции** на рынке. Для этого активно резала операционные расходы и инвестиции в развитие. Раз за разом получала ухудшение показателей. И была вынуждена увеличивать программу выкупа акций, ещё больше резать расходы и инвестиции. Дошло до того, что на выкуп приходится направлять больше денег, чем компания зарабатывает прибыли.

Другими словами, компания Boeing неоднократно **пускала под нож расходы, которые поддерживали высокое качество самолётов**. Но на выходе раз за разом в итоге получала рост расходов. И что самое страшное для нас всех - при этом падало и качество как самих самолётов, так и их сборки.

И своим интервью Тим Кларк буквально обвинил компанию Boeing в том, что она сказала «нет» своим клиентам, когда пожертвовала качеством и безопасностью.

И сейчас, осенью 2024 года, когда пишется эта глава, компания Boeing несколько поправила ситуацию и будет прикладывать все усилия, чтобы вернуть доверие своего ядра клиентской базы в лице Тима Кларка с Emirates в первую очередь. Компания Boeing сделала ошибку и сместила свой фокус со своих клиентов на чужих, за это и расплачивается.



Отвлечёмся от событий, произошедших с компанией Boeing, и рассмотрим забавный пример грамотного фокуса на своих клиентах. Компания Southwest Airlines - это один из самых крупных авиаперевозчиков в мире. Это дискаунтер, чья стратегия – рейсы с более низкими эксплуатационными расходами, чем у конкурентов. Клиентам предоставляется минимальный набор услуг, входящий в цену билета: например, отсутствуют обеды и резервирование мест; зато цена билета невысока, а дополнительные услуги всегда можно приобрести на месте, мы с вами более детально рассмотрели стратегию этой компании в предыдущей части.

В какой-то момент у авиакомпании появился так называемый «друг по переписке»: одна из клиенток постоянно, полёт за полётом писала нескончаемые жалобы. Ей не нравилось, что во время перелёта не кормят обедами, она расстраивалась из-за сложной процедуры посадки в самолёт и возмущалась из-за невозможности забронировать себе то или иное место. Словом, ей не нравилось именно то, что составляло основу стратегии компании.

В определённый момент сотрудники по работе с клиентами Southwest Airlines передали очередное письмо этой женщины главному исполнительному директору компании, Герберту Келлеру, на что тот незамедлительно ответил короткой запиской: «Уважаемая госпожа Крабапл, нам Вас будет не хватать. С любовью, Герберт».

Выражению «клиент всегда прав» уже больше века. Его появление было связано с тем, что рынок продавца сменялся на рынок покупателя. И буквально означало, что в этой новой реальности уже компании должны повышать качество обслуживания и бороться за потребителя, а не просто сбрасывать на рынок, что получилось слепить.

Компания Southwest Airlines для себя решила, что мисс Крапабл может и дальше желать крутого сервиса, но для них она не является “правой”. Потому что только фокус на определённой группе клиентов и их потребностях позволяет Southwest Airlines оставаться одной из ведущих авиакомпаний мира и переживать самые сложные кризисы.

Клиент всегда прав. Но только если это ваш клиент

Ещё один пример отказа чужим клиентам - казино. Если вы вдруг вздумаете собрать большую математическую или физическую конференцию, не вздумайте проводить её в Лас-Вегасе. Вы можете попробовать, но вам скорее всего откажут, даже если вы туда попытаете попасть совсем не в сезон.

В 1986 году в крупнейшем казино в Лас-Вегасе провели федеральную конференцию физиков на 4 тысячи человек. Физики заняли почти весь отель при этом казино. В ту неделю казино заработало меньше денег, чем даже за первую неделю после открытия: физики просто не играли в казино, они слишком хорошо знали математику. И даже алкогольные напитки за счёт заведения не помогали.

Так что для большинства игроков фондовый рынок – такое же казино. Разве что коктейли в нём строго за ваш счёт.

В качестве другого примера грамотного фокуса на своих клиентах я расскажу про практику Школы менеджмента "Стратоплан". Они фокусируются на обучении практикам управления в ИТ и регулярно ведут несколько программ: как для CEO и CTO, так и для руководителей проектов и тимлидов. Эта школа достаточно регулярно набирает себе обучающихся по различным платным программам.

Но главное, что их отличает от конкурентов: с каждым студентом до начала учёбы они проводят беседу, чтобы понять его цели, готовность учиться и наличие сил. И части клиентов они прямо во время беседы предлагают вернуть деньги: если видят, что тот выгорел, не в ресурсе или не в кондиции воспринимать новое, не понимает, зачем ему нужно такое обучение.

Да, они отказываются от части денег, кто-то запрашивает возврат. Но на выходе такой подход позволяет собирать на программе готовых к обучению людей с должной мотивацией. Это повышает качество работы и взаимодействия учащихся, а следом - и качество усвоения материала. И на

выходе Стратоплан имеет отличные отзывы, хорошие рекомендации и доходимость курса выше 80%. Так что Школа менеджмента "Стратоплан" - моя прямая рекомендация для всех, кто строит карьеру в ИТ или думает об этом. И наглядный пример того, как нужно фокусироваться на своих клиентах и отсекал чужих.

Впрочем, иногда бывают случаи, когда компания поступает самым худшим образом и предпочитает вообще ничего не выбирать даже между двумя крайностями. Как вы думаете, к чему это приводит?



А что, если я откажусь?

Не всему стоит говорить "да"

В начале XIV века флорентийские кредитные дома Барди и Перуцци сделали фокус на кредитовании самых неблагонадёжных заёмщиков: королей. Ведь за просрочкой можно послать коллекторов, полицаев или даже судебных приставов, а короли сами пошлют кого хочешь. По этой причине короли свои займы всё-таки получали, но для них ставка процентов и требования к залогам были выше, чем для обычных заёмщиков. Стратегия домов Барди и Перуцци была вкуснее и рискованнее.

Два их главных клиента - короли Англии и Франции, конечно, ругались на ставки, но в итоге деньги брали, проценты платили, кредиты возвращали. Король Англии Эдуард III и вовсе ставил конторы Барди и Перуцци выше

официального министерства финансов: распоряжался деньгами по собственному усмотрению "с кредитки", без согласования с парламентом, а последнему оставалось только гасить долги британского монарха из "зарплаты".

В 1332 году в Шотландии при поддержке Франции вспыхнул конфликт, в котором действующей власти бросили вызов сторонники независимости. Англия ожидаемо вмешалась, защищая свои интересы. Этим воспользовалась Франция и попыталась "под шумок" присоединить принадлежавшую британцам Гасконь, ведь хозяева будут заняты "пожаром на севере". Но король Эдуард III настолько успешно провёл свою специальную королевскую операцию, что уже в 1337 году обрушился на обидчика. И для покрытия расходов по предстоящей операции обратился к кредитным домам Барди и Перуцци. Одновременно к ним же за финансированием пришёл и Филипп VI, король Франции.

Кредитный дом Барди и Перуцци решили собрать двойные сливки: дать кредиты и тем, и другим, да ещё и с повышенными ставками. Вот только в итоге война затянулась, и в 1340 году оба короля отказались и гасить долги, и даже платить проценты. Им было не до престижа или старых долгов. Англичане хоть и разбили французский флот, получили безоговорочное лидерство на море и осуществляли активные перевозки войск через пролив, но всё равно обанкротили казну. Франция же из-за начала войны столкнулась с оттоком капитала её прежнего партнёра, Ломбардии, потому всю урезала расходы.

Как правильные банкиры, флорентийцы вели бизнес не на свои, а на заёмные. И теперь уже они не могли рассчитаться по своим долгам. В 1343 году о своём банкротстве объявляют Перуцци. В 1346 - и Барди. А ведь эти фамилии до сих пор могли быть на слуху, как Медичи, Рокфеллеры или Дюпон, если бы смогли выбрать всего одну сторону. И скорее всего в таком случае эта война бы не продлилась более 100 лет.

***Некоторым возможностям обязательно нужно говорить "нет".
В отдельных случаях стоит сказать "нет" всем вариантам***

Если вы всё ещё сомневаетесь, зачем компаниям нужен фокус на своих клиентах, вот вам ещё финансовой аргументации:

- ✿ если вы игнорируете чужую аудиторию, то и расходы на маркетинг у вас снижаются
- ✿ привлечение целевых клиентов точнее, потому эффективность расходов на рекламу тоже будет выше

🍀 для своих клиентов проще делать подходящие под их нужды продукты и сервисы, потому их удовлетворённость будет выше. А следом вырастет лояльность и их желание рекомендовать вас друзьям и знакомым

🍀 удерживать текущих клиентов в среднем в 3-5 раз оказывается дешевле, чем привлекать новых и так далее.

Фокусироваться на своих клиентах выгодно. А в долгосрочной перспективе - особенно. Это я вам как финансист говорю.

Но вернёмся к тем, кто не думал о долгосрочных перспективах.

Говорите «нет» чужим поставщикам

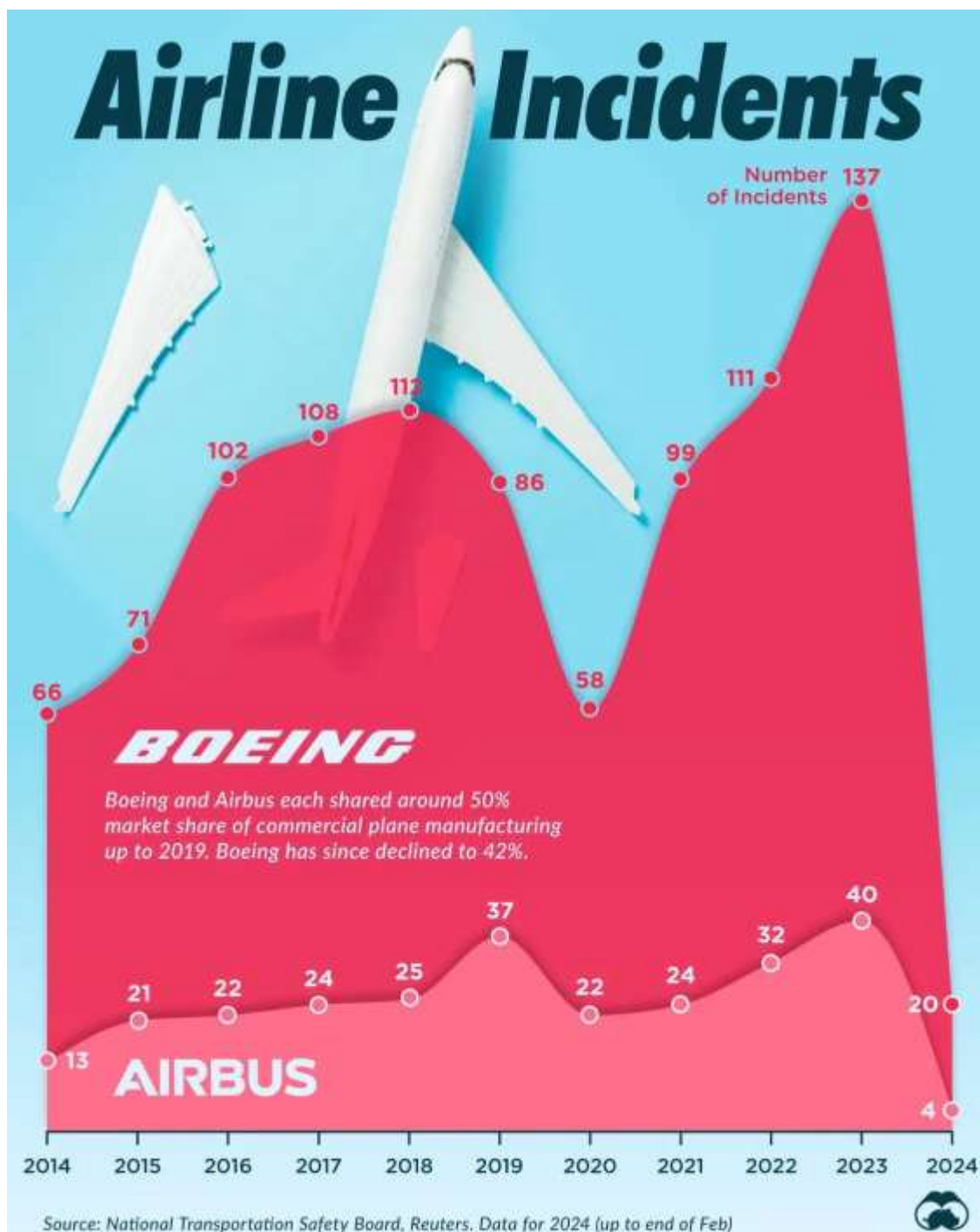
Тот ужасный инцидент в начале января 2024 года с запуском двери самолёта в самостоятельное воздушное плавание был для компании Boeing очень громким. Но не был единственным. Как я писал ранее, у американского производителя вот уже много лет число “эксцессов” в 3-5 раз оказывается больше, чем у Airbus. И разрыв только растёт.

😬 Это не может быть объяснено преимуществом Boeing в парке: число самолётов плюс-минус схожее, у Airbus даже больше с недавних пор.

😬 Это не может быть объяснено тем, что у Boeing сложнее налёты - во всех категориях число самолётов тоже близко к паритету, где-то немного больше одной компании, где-то другой.

😬 Это не может быть объяснено тем, что средний самолёт Boeing используется в 5 раз чаще. Если бы женщины за ту же работу получали бы меньше денег, работодатели не нанимали бы мужчин. Так и при покупке 2 самолётов со схожими характеристиками и ценой никто не будет покупать самолёт, который при схожей цене нужно эксплуатировать в 5 раз реже.

😬 Это может быть частично обосновано тем, что средний возраст самолёта Boeing выше, но разница должна измеряться процентами и не может быть кратной.



Тут стоит задаться вопросом, может, я зря цепляюсь к Boeing? Может, стоит задавать вопросы тем, кто эксплуатирует? Действительно, из-за конструкционных проблем у Boeing происходит менее 20% инцидентов, большая часть всё-таки связана с эксплуатацией.

🤔 Можно, конечно, предположить, что многие авиакомпании сговорились и специально плохо эксплуатируют самолёты Boeing. Как минимум, они кровно заинтересованы в том, чтобы Airbus не стал монополистом и не мог поднять цены.

😬 За капитальные ремонты и регулярное техобслуживание самолётов отвечают специальные компании в сотне стран мира. И за выбор обслуживающей компании также отвечает не Boeing, а эксплуатирующая компания. Потому можно выдвинуть гипотезу, что для обслуживания самолётов Boeing выбираются компании с самым низким ценником, а в случае Airbus - качественная, с технологиями и компетенциями. Но это даже звучит глупо.

Это означает, что остаётся 2 разумных объяснения, почему у Boeing в 5 раз больше инцидентов, чем у Airbus: плохая сборка самолётов в принципе (о чём поговорим позже) и некачественные комплектующие. Которыми заменяют изношенные детали на старых бортах при регулярном ремонте и обслуживании. И которые сразу ставят на новые самолёты.

Об этой порочной практике уже 15 лет публично говорил профсоюз и выступали менеджеры по качеству. Об этом же свидетельствует и Федеральная комиссия, которая выявила проблемы с качеством и у Boeing, и у её поставщиков. Компания Boeing настолько сфокусирована на оптимизации и экономии на всём, что 🔪 **дошла до покупки откровенно низкокачественных комплектующих** и их установки на свои самолёты.

И эту практику Boeing применяла не только там, где было несколько производителей. Но и там, где был единственный - например, так получилось в отношении производителя фюзеляжей Spirit Aero: когда вслед за понижением цены закупки стало падать и качество. Об этом напрямую свидетельствуют отчёты Федерального управления авиации США (Federal Aviation Administration или FAA). Об этом говорит о то, что FAA инициировало отдельное рассмотрение качества фюзеляжей Spirit Aero.

Иронично, что Spirit Aero поставляет фюзеляжи и для Airbus. Но для европейского производителя выпускает качественную продукцию, к которой у клиента и европейских регуляторов нет претензий. И в этом Boeing повезло: их поставщик сможет вернуть качество на прежний высокий уровень довольно быстро.



Некоторые поставщики Boeing всё же остаются верны идеям высокого качества

В древнегреческом мифе царь Минос покорил Афины и требовал жителей платить дань - 7 юношей и 7 девушек ежегодно, которые в итоге доставались чудовищу Минотавру. Греки пару раз заплатили такой налог и отправили решать эту несправедливость царевича Тесея. Тот прошёл лабиринт с помощью нити Ариадны, победил минотавра и вернулся победителем.

Восторженные греки водрузили корабль Тесея в качестве монумента и ежегодно его чинили, ибо изнашивался даже от безделья. И в один момент философы и задумались: мы уже столько деталей заменили в корабле, можно ли считать, что именно он плавал на Крит? Или это уже новое судно?

Ещё в начале своей миссии Тесей договорился с царём Эгеем, что вернётся под белым парусом, если миссия окажется успешной. Или под чёрным, если погибнет. Царевич про эту договорённость забыл и вернулся под чёрным. Его отец увидел издали входящий корабль, его охватило горе, и он бросился в море.

Boeing так давно обновляет свой мифический корабль со своей политикой оптимизации расходов и ухудшения качества комплектующих, что он уже стал

"новым". Настолько "новым", что Тесей уже при отправлении вешает чёрный парус.

Компания Boeing годами говорила "нет" высокому качеству самолётов.

И получила ворох проблем.

Хотя логичней было бы говорить "нет" низкому качеству

Впрочем, история знает много случаев, как компании пытались оптимизировать расходы. Например, взять историю SONY. Компания в какой-то момент поддалась соблазну заняться «оптимизацией расходов» и перевела часть своего производства в соседний Китай. Но очень быстро она столкнулась с резким падением качества выпускаемой продукции и сложностью в подборе подходящих по требованиям поставщиков: итоговая продукция уже не устраивала ни Sony, ни её клиентов, потому компания приняла решение вернуть производство обратно в Японию.

Или более свежий пример.

Весной 2023 года компания Pratt & Whitney (P&W) объявила об отзыве из обслуживания 1200 определённых двигателей из 3000 для ремонта. Выяснилось, что из-за выбора неподходящего поставщика один из элементов конструкции содержит в себе примеси, что значительно сокращает жизненный срок использования и может привести к поломке прямо в процессе эксплуатации. И простая замена дефектного диска - дело пары дней, а ремонт двигателя может легко занять пару месяцев. Так ещё и поставку новых двигателей компания отложила на более поздний срок, чтобы устранить эту проблему.

Нюанс в том, что P&W поставляет двигатели для авиации. В том числе для Airbus и ряда военных производителей самолётов. Конечно, современные самолёты строятся из расчёта, что могут совершить посадку без потери вероятности успеха без одного двигателя, потому P&W могла бы растянуть ремонт двигателей на несколько лет. Но решила не рисковать чужими жизнями.



*Не хочу, не буду рождаться!
У тельцов сегодня плохой гороскоп!*

Для многих эксплуатирующих компаний это стало большим ударом. Ведь отрасль авиаперевозок до сих пор не восстановилась после пандемии и резкого падения выручки. Несколько перевозчиков раздумывали о том, чтобы подать на банкротство, некоторые грозились даже исками к Р&W. Ведь нехорошая Р&W после пандемии начала брать комиссию за обслуживание двигателей. Вот только вся соль в том, что та по условиям контрактов могла брать комиссию и до пандемии, но почти всё обслуживание делала за свой счёт.

И даже в отношении пострадавших компаний Р&W постаралась поступить честно и выплатила некоторым своим клиентам компенсации за доставленные неудобства. Особенно тем, кто попал в конец очереди. Конечно, от всех судебных исков избавиться не получилось. Компанию Р&W пытались обвинить в проблемах или даже в банкротстве парочка авиаперевозчиков.

Например, на днях иск подала индийская Go First, которая уже давно отличалась плохим финансовым положением.

И, конечно же, P&W пересмотрела свой процесс отбора поставщиков и повысила проверки комплектующих на входе. Потому что как она сама следует стратегии поставщика высококачественных и надёжных двигателей, так и от своих контрагентов требует этого.

Рынок отнёсся к ответственному поведению компании очень положительно: P&W уже выиграла несколько крупных контрактов, включая военные, и сохраняет свой имидж первоклассного поставщика. Пожелаю ей в этом удачи. Потому что именно такое ответственное поведение, когда компания выбирает здоровую фигуру вместо конфетки, должно стать примером для многих других компаний в самых разных отраслях.

Когда компания занимается производством высококачественных товаров и услуг, у любого генерального директора может возникнуть мысль начать экономить на качестве и выбирать более дешёвых поставщиков. Ведь разница пойдёт в прибыль и частично - в личную премию. Вот только история показывает, что в долгосрочной перспективе обращение компании к «чужим» поставщикам может уничтожить конкурентные преимущества компании, привести к ухудшению имиджа компании, а также к потере лояльности клиентов.

И хорошо, если у компании будет накоплен запас прочности, как у Boeing, чтобы можно было надеяться на восстановление ситуации.

Говорите «нет» чужим практикам

Проблемы с качеством в Boeing возникли не только из-за выбора поставщиков на основании низкой цены. Но и из-за целого ряда вредных и никак не соответствующих стратегии и долгосрочным целям практик, в том числе в игнорировании проблем с самолётами.

Ещё в мартовском докладе FAA описывалась первая порочная практика: **сообщившие о проблемах с качеством сотрудники подвергались наказанию**, от лишения премий и до увольнения. То есть, свою власть компания Boeing в итоге направляла на то, чтобы заткнуть всех, кто относился к своей работе слишком ответственно. Потому под шутками о лучшем работнике Boeing под кодовым номером 47 есть фундаментальная основа: смерть сразу двух свидетелей выглядит крайне сомнительной.

Но дело Джона Барнетта и Джошуа Дина живёт, ведь многие менеджеры по качеству посчитали, что решить проблемы в Boeing важнее их личной жизни. Например, Сантьяго Паредес из компании Spirit Aerosystems, поставщика фюзеляжей для Boeing, имел привычку дотошно и последовательно собирать


фотосвидетельства каждой неполадки, за что даже получил прозвище "Мистер неисправность". Но он в какой-то момент заметил, что его отчёты очень часто даже не приводят к каким-то работам над исправлением ошибок. Потому отчёты начал отдельно сохранять, чтобы этой весной всю подборку за последние 10 лет передать соответствующим органам. В летнем интервью Newsweek Сантьяго прямо заявил, что число дефектов доходило до 200 на 1 отправляемый фюзеляж. И что компания **Boeing слишком долго была сфокусирована только на получении самых дешёвых комплектующих, ради чего жертвовала качеством и подавляла тех, кто сообщал о проблемах.**

Дополнил всю картину Сэм Мохок с подробным отчётом, что компания Boeing нарушала правила регистрации и обращения с дефектными деталями: **не вносила в систему данные о дефектах в комплектующих или удаляла информацию впоследствии.** И что эта проблема затронула несколько сотен комплектующих, в том числе для новых 737 Max. Потому что использовать дефектную деталь под замену выгодней, чем её дорабатывать или отправить в утиль.

Впрочем, в этом виновата не только компания Boeing.



В целях оптимизации расходов на борту только муляжи инструментов

Федеральное управление авиации США (FAA) - государственная структура. Бюджетная. Которая тоже любит заниматься оптимизацией и резать расходы. Или хотя бы их не наращивать. Потому вот уже 40 лет минимум  **FAA передавала свои задачи контроля, аудита и сертификации непосредственно самой компании Boeing**. Даже с учётом того, что FAA получает рекордные объёмы финансирования: ведь всегда найдутся более приятные способы потратить чужие сэкономленные деньги.

Это выглядит так. FAA сообщает Boeing, что тот теперь должен взять себе в штат человека, который будет от лица управления проверять качество производимых самолётов, проводить аудит процессов и заниматься получением, повторением и подтверждением сертификатов. Но при этом компания Boeing должна платить ему зарплату. И, конечно, просто так уволить этого инженера по качеству не может, для этого должен быть веский довод. Но FAA в этом будет полагаться на добросовестность Boeing. Будет ли такой инженер по качеству в самом деле как-то препятствовать огромной корпорации в прохождении всех тестов, особенно, когда она же его нанимает, платит зарплату и может уволить в любой момент?

Конфликт интересов, скажете вы и будете совершенно правы. В Конгрессе США уже пошли слушания по этому делу, скорее всего FAA придётся всё-таки отвлечься от какой-то части своей деятельности и всё-таки заняться вещами, которые они так старались отдать "на аутсорс".

Если долго игнорировать сигналы о проблемах с качеством, проблемы не пропадут, а лишь усилятся

Удивительно, что такое следование порочным практикам допускают даже большие космические проекты. Например, телескоп Хаббл. Эта автоматическая обсерватория вот уже 34 года находится на орбите Земли и изучает самые разные участки космоса.

Вот только в самые первые дни после старта стало известно о проблеме в оптической системе: Хаббл никак не мог получить нужный уровень резкости и получал результаты хуже ожидаемых. Анализ показал, что источник проблемы кроется в неверной форме главного зеркала. Отклонение составляло всего 2 микрометра, но даже такого отклонения было достаточно для появления сферической аберрации: свет с края зеркала фокусировался в другой точке, отличной от фокуса с центра отражающей поверхности.

Дальнейшая комиссия установила, что дефект возник ещё при монтаже, когда техник сперва ошибся при работе с лазерным измерителем, а потом ошибку частично поправил обычной шайбой. Но это бывает.

Что намного хуже - в процессе тестирования сразу 2 прибора показывали наличие этой аберрации, но компания Perkin-Elmer просто проигнорировала

отклонения. Почему эти же отклонения пропустила NASA, комиссия не выясняла.

На устранение последствий ошибки были потрачены несколько миллиардов долларов непосредственно. А до того несколько лет телескоп работал в “урезанном качестве”.

Но давайте перейдём к хорошим примерам.

21 февраля 2024 года Банк России отозвал лицензию у Киви Банка. Из-за этого у клиентов были заморожены средства, а суммы свыше 1.4 миллиона рублей - и вовсе потерялись, потому что были свыше нормативов страхования Агентства страхования вкладов (АСВ). Часть денег клиентов в Киви хранил и банк Точка.

И вот здесь я хочу похвалить руководство банка Точка. Оно решило вернуть клиентам полную сумму застрявших в Киви средств и к началу мая выплатило все 8 миллиардов рублей. За свой счёт.

Понятно, что какую-то часть банк всё-таки вернёт с помощью АСВ. Но, во-первых, когда это ещё будет, а деньги уже вернули. И во-вторых, разницу вернули из собственного капитала. То есть, из ранее накопленной прибыли. Большой и крайне редкий шаг. Очень круто.

Доброежелательное и даже заботливое поведение к клиентам - редкость. Не всегда ценится, но всё равно может быть оценена потребителями и быть выгодна

Или можно взять в качестве хорошего примера решение баскетболиста Шакила О’Нила. В своё время ему компания Reebok предложила контракт на 40 миллионов долларов, чтобы выпускать именные кроссовки. Но легенда отказалась от сделки, когда его публично отругала женщина за слишком высокую цену на эту спортивную обувь.

После этого Шакил обратился к Walmart с выпуском совместной линейки кроссовок. И чтобы обувь за 20 долларов выглядела хорошо и достойно, для дизайна привлекли дорогостоящих специалистов из Reebok. Обувь выглядела отлично.

Такое решение очень тепло встретили и болельщики баскетболиста: в общей сложности было продано более 400 миллионов пар. Он даже немного выиграл в сравнении с первоначальным контрактом Reebok, но не ожидал такого результата.



Слушай, тут у вас такие
инструкции жёсткие.
Думаю, откажусь от перевода сюда

Всем нужно уметь отказываться от чужих практик

Впрочем, в спорте есть и более наглядный пример, когда можно фокусироваться только на том, что делает тебя лучшим, и избегать тех - которые этому не способствуют.

Роджер Федерер. Легендарный теннисист с мощнейшим ударом и инстинктом убийцы: редкий гейм на его подаче требовал больше двух ударов. Из 5 разыгрываемых очков на своей подаче он отдавал в среднем даже меньше 1.

И это отличный пример человека, который реализовал весьма эффективную и при этом бережливую игру в теннис с фокусом на тех практиках и компетенциях, которые делают его лучшими.

📍 **Огромное значение уделялось первоначальной подаче.** Если противник не берёт её - гейм выигрывается без усилий и беготни, а оппонент тратит массу сил на реагирование. И если не проигрывать свои подачи, то и в партии не проиграть

• Если оппонент всё-таки отбивал мяч, Федерер вторым ударом добивал его в большинстве случаев. Опять же вынуждая оппонента реагировать и тратить силы

• Для этого Федерер тысячи и **тысячи часов провёл за тренировками именно этих двух ударов: подачи и добивания**, чтобы на своей подаче делать в 3 раза меньше ускорений, чем оппонент

• Хорошая стратегия предполагает небрежность, потому и **Федерер почти не занимался своим бекхендом**. А после появления качественно новых струн на ракетке - и вовсе перестал ходить к сетке, потому что это требовало дополнительных тренировок. Буквально не учился такой части игры, обходился исключительно сильными ударами, над которыми работал постоянно

• Федерер с начала карьеры **учился понимать, какие уходящие мячи ему не стоит даже пытаться брать**, чтобы экономить силы на другие, более важные для его игры моменты

• Большую работу Роджер проделал и в управлении эмоциями: если на начале карьеры он регулярно позволял себя бурно реагировать и швыряться ракетками, то к своим первым трофеям он уже научился использовать свои вспышки гнева себе во благо, черпать в них силы. Всё благодаря сознательному старту работы Федерера над своими эмоциями с одним из спортивных психологов, Кристианом Марколли

• И все свои 20 с лишним лет по сути он провёл с единственным специалистом по физподготовке, Пьером Паганини, который с годами научился диагностировать состояние теннисиста и запускать программу восстановления ещё до появления результатов медицинских анализов

• Федерер всегда имел подробный план на предстоящие несколько месяцев: от тренировок до процедур восстановления и скрининга.

Всё это стало возможно только благодаря изначальному решению Роджера прожить долгую теннисную карьеру. И благодаря многолетней дисциплине и организации.

Успех Роджера Федерера в том, что его игра строилась на его сильных сторонах и игнорировала те случаи, когда нужны были слабые

Единственное исключение из этой логики Федерер допустил уже под закат карьеры. В июле 2016 года Роджер порвал мениск на левом колене. 35 лет. К тому моменту последней раз побеждал на турнире Большого шлема 4 года назад. Время уходить, ведь все великие к его возрасту обычно так и поступали?

Исторически стратегия Федерера была в агрессивной подаче и активной реакции. Федерер прекрасно понимал, что с возрастом они ухудшаются, потому он обратился к аналитикам с запросом: что он может качественно в своей игре улучшить за время восстановления, пока не может тренироваться как обычно? В "зоне слепоты" оказался удар слева, бэкхенд. Этим исторически пытались пользоваться оппоненты, но получалось только у лучших и не всегда. 10 недель восстановления Роджер, пока не мог заниматься по обычной программе, отрабатывал технику удара слева.

Федерер вернулся после операции. Вернулся, чтобы встретиться в финале Australian Open с Рафаэлем Надалем. Чтобы 15% геймов взять ударом слева, хотя раньше брал порядка 4%. Теннисист внимательно отнёсся к своему простую и нашёл в проблеме возможности. Нет, он не стал в этом аспекте лучшим. И продолжал ошибаться. Но в момент простоя, когда он не мог продолжать работать над своими сильными сторонами, Роджер начал работать над слабыми.

И Федерер вернулся. Даже после травмы, когда многие вообще сомневались, что Федерер может просто выйти на корт. А он вышел и снова стал теннисистом №1.

Говорите «нет» чужим сотрудникам

Компания Boeing успешна говорила "нет" и своим сотрудникам, людям с высокой квалификацией и компетенциями. Более подробно вы сможете прочитать эту историю в разделе ["Как «оптимизация» зарплат вредит бизнесу"](#) главы "Управление изменениями", а пока лишь расскажу основные моменты:

- ✏️ Boeing занимается оптимизацией ФОТ уже 20 с лишним лет
- ✏️ Этому значительно помогла сперва релокация производства в регионы с дешёвым трудом, а затем и пандемия с потребностью уволить многих опытных сотрудников
- ✏️ Вместо опытных профессионалов компания набирает зелёных и низкоквалифицированных сотрудников
- ✏️ И такая потеря компетенций идёт повсеместно: как на этапе сборки самолётов и их проектировании, так и на всех уровнях управления
- ✏️ По этой причине у Dreamliner 787, и у 737 Max имеются серьёзные проблемы в архитектуре
- ✏️ В результате эти самолёты только повышают требования к сборке и контролю. Из-за отсутствия квалифицированных кадров эти процессы начинают хронически проваливаться

✎ Руководство всех уровней сигналы проблем игнорирует. А часто - и вовсе не поднимает наверх

✎ Аналогичная история происходит и у многих поставщиков Boeing.

И в итоге получается, что Boeing говорит “да” тем сотрудникам, которые вредят его конкурентным преимуществам, роняют качество самолётов и создают проблемы уже в среднесрочной перспективе. И отказывает как раз тем, кто мог бы это всё как минимум предотвратить.

Как Boeing выполняет проверки



С другой стороны можно взять тот же концерн Amazon, который известен своими жестокими требованиями к сотрудникам, а порой - и бесчеловечными практиками. Компания делает специфический выбор, кто относится к её сотрудникам. Я опять же подробно об этом рассказываю в том же разделе [“Как «оптимизация» зарплат вредит бизнесу”](#), потому снова кратко.

Большая часть работ Amazon организована на таком высоком уровне, что с ними может справиться сотрудник с низкой квалификацией, а на онбординг и вхождение в процесс достаточно нескольких дней, если не пары часов. И при этом таким сотрудникам платится довольно высокая по меркам их опыта и компетенций заработная плата. А взамен - ставятся и высокие требования к

работе и отдаче. И такой подход позволяет в операционном ядре “своими сотрудниками” считать как раз людей без опыта, но с возможностью трудиться.

Зато с другой стороны, от сотрудников ИТ, менеджеров продуктов и прочих важных для развития Amazon сотрудников требуется очень высокий уровень компетенций. Компания старательно забирает к себе лучших. И за это - платит им очень высокую зарплату.

Пример Amazon наглядно показывает: вот все эти свои и чужие практики, сотрудники, возможности и так далее могут быть не едины по всей компании. Фокусов по каждому пункту может быть несколько, а в своих требованиях они могут противоречить друг другу.

Очень важно, чтобы мы каждый раз определяли эти фокусы и критерии “свой-чужой”. И чтобы при этом мы понимали, почему мы их делаем, и какого результата добиваемся.

После сессии “нет” у вас может остаться несколько разных групп сотрудников с разными требованиями к каждой. Это нормально

Например, кто-то может пойти по пути ранней Blizzard и делать уникальные продукты, а сотрудников привлекать по принципу: “Мы нанимаем лучших, но платим ниже рынка. А вы получаете возможность делать великие дела. Ну, или за пару лет набираете хорошую строчку в резюме, чтобы уйти в другую компанию с ростом зарплаты в 2-3 раза”.

Или же компания решит, что ей нужны лояльные и преданные руководству сотрудники. В таком случае ей не стоит спрашивать с них, как с умных, но это тоже может быть честно и в определённых случаях - даже эффективно и выгодно. Например, для мафиозных и прочих преступных структур семейного типа с круговой порукой.

Или же компания создаёт фокус на внутреннюю конкуренцию и потому набирает сотрудников, склонных к интригам и постоянному противостоянию и борьбе за ресурсы и внимание - такое тоже может быть оправдано в некоторых случаях. Например, в сетевых структурах типа MLM.

Самое главное, чтобы вы в своём выборе имели какое-то логичное и экономическое обоснование, почему вам нужны умные, лояльные, честные или даже скорпионы.

А затем стоит перестроить систему и корпоративную культуру так, чтобы она таких сотрудников возвращала и давала им ход. Или хотя бы не мешала их раскрытию, как в следующем примере.



Да, мы отказываем вам в кредите!

Иногда можно отказывать согласием

25 лет назад обычный португальский парнишка Кеплер уже несколько лет выступал за молодёжный клуб "Коринтианс Алагоано". Он играл в футбол очень хорошо и подавал значительные надежды, но был настроен бросить футбол. Кеплер видел, как в состав попадают за деньги, а не за навыки. Видел, как ему на поле предпочитают менее талантливых и даже менее усердных игроков просто потому, что их родители дали взятку тренеру. А ещё футбол мешал учёбе.

Не бросил: переубедили. За следующие годы Кеплер стал легендой португальской сборной и мадридского Реала, был признан одним из

сильнейших защитников мира, сыграл более 800 матчей за клубы и сборные и выиграл 34 трофея, в том числе - Лигу Чемпионов и Евро-16.

8 августа Кеплер Лаверан Лима Феррейра объявил о завершении карьеры. Впрочем, его вы скорее всего знаете как Пепе. Неуступчивого, пашущего, отработывающего по полной и очень умного защитника.

И вот здесь руководству самых разных компаний и организаций нужно задаться вопросом: а как много выдающихся Кеплеров, Платонов и быстрых разумом Невтонов сидят на скамейке запасных и не могут полноценно раскрыться из-за порочных корпоративных практик, а то и вовсе - постоянно уходят от вас заниматься чем-то другим?

Так что проблема корпоративной культуры не в том, что она может не пустить к себе лучших сотрудников с уникальными компетенциями. А в том, что она легко откроет дорогу в компанию только самым плохим и низкоквалифицированным кадрам на всех уровнях, сверху донизу. И в таких условиях никакие Кеплеры с Ньютонами не помогут, даже если случайно окажутся внутри, а лишь потеряются в среде красивых пафосных лозунгов и красивых фасадов, за которым скрывается безликая масса серости и декаданса.

И тогда вполне получится то, что описал Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому»: **правильно подобранные сотрудники не нуждаются в стимулировании, они уже обладают всем, чтобы реализовывать стратегию.** А если вы их качества сможете сопроводить должным уровнем организации и обернуть на благо компании, все будут только в выигрыше.

Говорите «нет» чужим возможностям

В 2024 году у Boeing проблемы были не только с самолётами. Внимание было приковано и к сложностям у космического проекта Starliner. Проект буквально находится в "космическом аду".

И в ретроспективе хорошо видно, что проблемы и сложности преследовали Starliner с самого начала.

🔧 Сперва были "аномалии" во время тестирования двигателей в 2018 году, из-за чего их пришлось полностью перепроектировать

🔧 Затем в 2019 году при тестировании системы аварийной посадки не раскрылся один из парашютов. Комиссия выявила, что причиной стала неправильная установка связующего элемента и проблема с контролем при сборке

✏ Уже в декабре 2019 года запуск корабля в беспилотном варианте сопровождался прерыванием сигналов связи. Специалисты NASA по итогу обнаружили серьёзные ошибки в ПО корабля

✏ В 2020 году уже сама компания Boeing нашла новые ошибки в ПО и отправила часть модулей на переписывание, из-за чего запуск снова отложили, теперь на 2 года. В 2022 году Starliner всё-таки запустили в автоматическом беспилотном режиме

✏ Летом 2023 года запуск пилотируемого Starliner отложили. Выявили сразу 2 проблемы. Сперва нашли новый дефект в одном из парашютов. А затем выяснили, что используемая внутри корабля ткань при определённых случаях может загореться

✏ Весной 2024 года запуск в очередной раз перенесли, на этот раз из-за утечки гелия

✏ В начале мая компания ValceTech и вовсе рекомендовала совсем отменить миссию, потому что на готовящемся космическом корабле установлены клапаны без должного тестирования, сделаны "дёшево" и "по ворованной технологии". Эти утверждения косвенно подтверждают и проблемы с запуском Starliner в 2022 году, когда произошёл отказ части двигателей


✏ В итоге Starliner запустили 5 июня 2024 года с двумя астронавтами на борту. Но то ли из-за проблем с клапанами, то ли из-за ещё каких-то дефектов и ошибок в проектировании и сборке возникли проблемы с двигателями. Так что теперь космические инженеры думают, как вернуть обратно и Starliner, и этих астронавтов, которые летели всего на 10 дней, а застряли почти на 10 месяцев. И NASA занята решением вопроса, как вернуть Starliner и людей обратно с минимальными потерями для космической программы.



Впрочем, космическая программа Boeing на этом не заканчивается: компания принимает участие и в программе "Artemis" в отправке людей на Луну и Марс. И свежий отчёт NASA содержит сведения про проблемы разработки новой тяжёлой ракеты Space Launch System Block 1B. В нём говорится, что компания Boeing **привлекла к работе неквалифицированных сотрудников, те произвели некачественные работы, а на выходе получился "продукт", который не соответствует спецификациям.** Программа задержана минимум на 7 месяцев, а бюджет уже превышает ожидания на 700 миллионов долларов. Стоила ли того экономия Boeing на ФОТ? Точно нет. Можно ли было её избежать?


"Этот самолёт проектировали клоуны под руководством обезьян" - эта фраза сотрудника Boeing в переписке с коллегой из отчёта FAA уже вошла в историю менеджмента. И она отлично показывает, что происходит и в самой компании, и с её космическими проектами: некомпетентные люди в руководстве нанимают неквалифицированных работников. Системно. Во всех своих множественных проектах.

Хотя Boeing и пытается сохранить лицо и озвучить, что всё нормально, в программе отправке людей в космос всё чаще слышны голоса, что из "Artemis" Boeing надо гнать метлой.

На этом проблемы Boeing не заканчиваются:  **компания из-за плохого качества при высоких ценах теряет позиции и в сотрудничестве с Министерством Обороны США.**

Например, в апреле 2024 года корпорация Sierra Nevada выиграла контракт на 13 миллиардов долларов на разработку нового самолёта “Судного дня”. В соответствии с ним нужно создать транспорт для перелётов Президента США в случае чрезвычайной ситуации. Раньше такой проект воплощала именно компания Boeing. Контракт имеет очень сильную имиджевую составляющую, потому потеря для авиапроизводителя оказывается особенно звонкой пощёчиной.

Конечно, компания Boeing получила контракт на создание для Правительства США авиационных бомб. Но вряд ли это как-то компенсирует потерю столь важной сделки. Можно пошутить, что Пентагон теперь рассматривает продукцию Boeing как нечто, способное самостоятельно разваливаться на куски. Хотя и вряд ли Министерству обороны нужно, чтобы из этих бомб вываливались двери.

Схожие проблемы с разработкой и в прочих проектах Boeing. Например, после нескольких лет разработки аэротакси и очередной серии переносов компания просто  **купила одного из игроков с действующим решением и подтверждённым опытом:** и как в части летательной конструкции, так и в плане ПО. Проекту не помогло даже сотрудничество с Porsche. Что ж, перевешивать шильдики умеют компании по всему миру.

Сторонние проекты - всегда свидетельство того, что компания не знает, что делать с основным бизнесом и как его развивать. А если эти проекты ещё и несут мощную PR-историю, как в случае со Starliner, то легко начать метаться между ними, так нигде и не сделав фокус. И если ядро бизнеса начинает заниматься оптимизацией расходов и экономией на качестве, то и второстепенные активности на эти практики тоже быстро сваливаются.

Конец немного предсказуем: компания начинает сыпаться и там, и там, не может поймать ни одного зайца, так ещё и упускает уже отловленных.



Может ли атеист отказаться от участия?

В качестве же хорошего примера хочу привести компанию Apple. Она хотя и пыталась несколько раз заигрывать со сторонними бизнесами, даже потратила на проект по созданию собственного автомобиля iCar в общей сложности свыше 10 миллиардом долларов. Но всё же старательно сохраняет фокус на основном бизнесе.

Или же можно взять историю становления Яндекса. У него в портфеле большое количество проектов, но история его пополнения достаточно долгая и постепенная. В сущности Яндекс старательно ограничивал себя в числе запускаемых проектов. Тестировать для себя могли разные проекты, но именно в итоговый доступ сильно ограничивал выпуск продуктов.

Первые 15 лет это была строго компания, которая одним клиентам обеспечивает поиск, а другим - рекламу в ней. В 2011 году появляется служба поиска такси. В 2012 - браузер и компания ставит на паузу появление новых продуктов, а уже выпущенные - улучшает и интегрирует с уже существующими возможностями.

Так продолжается и дальше. Яндекс год за годом старается новые продукты встроить в свою экосистему. Не всё получается, некоторые запущенные и

купленные проекты живут отдельной жизнью, но по меркам ядра Яндекса это каждый раз небольшие доли бизнеса, а не многомиллиардные проекты, сравнимые по важности с основным. И что ещё важно - каждый раз это небольшое число проектов. И от тех, кто не вошёл в основное ядро, Яндекс обычно быстро избавляется.

Сторонние проекты могут создаваться, если они в итоге или вливаются в ядро бизнеса, или продаются на сторону

Другой формой следования чужим возможностям является борьба с конкурентами. Руководители и владельцы компаний - такие же иррациональные и хронически нелогичные люди, как и остальные. И они так же подвержены многим странным интерпретациям происходящего. И тоже любят подход "У соседа корова умерла, на всей улице праздник" и часто результаты своих компаний сравнивают с аналогичными у конкурентов.

И хорошие новости у соседа легко испортят собственный праздник. Именно это в 1997 году наглядно показали Griffith и Rust: если конкуренты сработали лучше, CEO компании оставались недовольны, даже если выполнили все свои планы и получили премии.

Fader и Hauser немного ранее, в 1988 году показали, что два отстающих игрока с высокой долей вероятности будут объединяться против лидирующего третьего. Но только до того, как кто-то его сменит. И что в таком столкновении самой выигрышной будет стратегия "всегда предавать".

В 2008 году American Marketing Association совместно с Journal of Marketing провели целый ряд экспериментов, которые показали следующую характерную логику поведения участников в конкурентной борьбе:

😬 на первом этапе участники придерживались строго оборонительной стратегии

😬 на втором этапе градус повышался, и игроки включали агрессивный маркетинг, раздували бюджеты на продвижение и продажи

😬 на третьем этапе игроки активно начинали применять стратегии, которые бы вредили конкурентам. И чем больше отрывался лидер, тем активнее они шли в ход

😬 на четвёртом этапе игроки настолько втягивались в эту гонку по уничтожению лидеров, что даже начинали осознанно жертвовать собственными позициями, лишь бы помешать лидеру

😬 чем выше был градус конкуренции, тем хуже итоговые результаты показывали игроки

😬 если при этом игроков обучали на тренинге по борьбе с конкурентами, это приводило к агрессивной бойне на уничтожение очень быстро

😬 большинство оценивали свои результаты сквозь призму успехов остальных.

Чем больше драки, тем больше страдают все участники. И, как мы рассмотрели в предыдущем разделе, **хорошая стратегия - остаться в стороне, занять свою нишу и "about being different"**. А так же отличный повод не сравнивать себя с остальными и не расстраиваться из-за этого.

Так что поводов и возможностей отвлекаться на какие-то второстепенные и неважные истории у каждой компании может быть большое множество.



Добро пожаловать к нашему столу переговоров!

Иногда это отвлечение на чужие возможности связано с просьбой уже имеющегося клиента сделать что-либо, что не соответствует стратегии. Так поставщику компьютерной техники заказчик способен предложить организовать обучение для его сотрудников. Или же, наоборот, оказывая клиенту какую-то услугу, руководство способно осознать, что тот нуждается в чём-то ещё, что опять же в стратегию не входит. Например, компания, специализирующейся исключительно на аудите, может предложить оказать консалтинговые услуги.

В указанных случаях будет лучше отказаться от заказов или проектов. Крупная сеть стандартизированного фастфуда не будет готовить для своих посетителей

что-то вне меню, даже если те попросят. Или сеть, которая торгует снаряжением и одеждой для туристов, не станет производит футбольные бутсы.

Будет лучше, если руководство закрепит свой фокус на чём-то действительно важном и не станет периодически предпринимать действия, идущие вразрез с выбранным курсом. Потому что сотрудники очень внимательно следят за тем, что же именно делает руководство, насколько точно оно следует своим словам и обещаниям. И они очень часто повторяют за топ-менеджментом. Если тот не соблюдает фокус, не будут его хранить и сотрудники.

Компания с грамотной стратегией и квалифицированными сотрудниками будет постоянно сталкиваться с тем, что у неё оказывается больше возможностей, чем она способна реализовать. Если не научиться отказываться от «чужих» возможностей, если не говорить «нет» самому себе, можно и причинить себе вред, и упустить стратегически выгодную возможность. Ведь, когда она появится, Вам может не хватить ни времени, ни сил, ни ресурсов на то, чтобы ей воспользоваться.

Как сказал Джим Коллинз, **список дел, которые необходимо прекратить делать, важнее списка того, что нужно делать.**

Говорите «нет» чужому руководству

Илон Маск про проблемы Boeing высказал в начале мая очень верную мысль. Он вспомнил, что в 2014 году его SpaceX получила от NASA 2.6 миллиарда долларов субсидий, а Boeing - 4.2 миллиарда. В итоге компания Илона потратила чуть больше половины этой суммы и успешно запустила свою капсулу Crew Dragon с двумя астронавтами ещё летом 2020 года. А у Boeing до сих пор проблемы.

И по мнению Маска, корень бед кроется в том, что у Boeing слишком много нетехнических менеджеров, которые в реальности не помогают двигаться проекту, но отвлекают внимание и ресурсы. Просто для понимания: в 2018 году у авиастроителя в составе Совета директоров был всего 1 бывший инженер, да и тот уже давно ушёл в "менеджмент". Остальные - консультанты, трейдеры, представители венчурного капитала и так далее. И как тут ожидать, что компания будет хотя бы идти в ногу с отраслью? Зато оптимизировать и экономить... впрочем, вы и так всё знаете.

**CEO Boeing Дейв Кэлхун
получил при
увольнении
24 миллиона
долларов**



Но здесь останавлиюсь. Я хотя и озвучиваю иногда, что финансовый директор во главе компании - вестник беды, на самом деле, это не обязательно. Важен именно баланс. Если хороший финансовый директор как и любой другой CEO понимает, что в высшем руководстве должна быть широко представлены сотрудники из операционной деятельности, он окружит себя инженерами и производственниками, а не инвестбанкирами, консультантами и администраторами.

Взять, например, Йорма Олилла, бывшего главу Nokia с 1999 до 2006 годы. Именно на его годы приходится расцвет компании. А ведь сам - экономист, банкир, финансист. Но смог себя окружить техническими профессионалами и поднял компанию Nokia до того, что она продавала более половины мобильных телефонов в мире.

Наличие различных подходящих профилю бизнеса компетенций в высших органах правления компании так же важно, как и верный выбор ниши или подходящий продукт

Пример Йорма Олилла с его должным вниманием к операционной деятельности и успеха Nokia - всё же скорее редкость. Куда чаще "нетехнический менеджер" во главе окружает себя своими коллегами, и компанию ждёт совсем другая участь: проедание успехов, оптимизация затрат, выкупы акций и прочая управленческая гонка за сиюминутным результатом. И падение, падение, падение. Быстрое и неотвратимое.

Именно это и произошло с Nokia, когда Йорма на посту CEO сменил Олли-Пекка Калласвуо. Жизненный путь как в лучших учебниках по менеджменту: банкир, консультант, корпоративный советник, затем финансовый директор и генеральный директор одной из крупнейших корпораций мира. Вот только за время его правления компания Nokia пропустила все технологические изменения на рынке, катастрофически отстала от конкурентов и в технологиях, и в ОС телефонов. Фактически, именно Олли-Пекка виноват в том, что доля Nokia упала с 51% в 10 раз всего за 7 лет. Потому что окружил себя слишком большим числом "нетехнических менеджеров".

Этот провал не помешал Олли-Пекка возглавить в 2013 году шведскую ИТ-компанию Zenterio AB и "успешно" обанкротить её в 2019 году. Воистину, выдающийся эффективный менеджер.

Вот и компания Boeing с весны 2024 года рассматривала несколько кандидат на позицию своего нового генерального директора. Среди фамилия звучало достаточно много и финансистов. И в итоге выбрали Келли Ортберга: инженера в прошлом с богатым опытом в отрасли.

Я же на это смотрю так. Абсолютно всё равно, кто и с какой карьерной лестницей придёт в Boeing. Что действительно важно - какую команду он при этом соберёт в кратчайшие сроки. Потому что теперь вопрос дальнейшего направления компании упирается в простой вопрос: сможет ли Boeing иметь в своём руководстве своих топ-менеджеров? Или вновь окажутся чужие?

Говорите «нет» чужим инвесторам


Сидни Дэвидсон - один из тех, кто внёс свой вклад в становление современного финансового менеджмента: как в развитие МСФО, так и в финансовый анализ. И вряд ли он думал о том, что его идеи могут быть весьма разрушительны.

Сидни ввёл в широкий обиход такой показатель, как рентабельность чистых активов (RONA) - отношение операционной прибыли к чистым активам. Метрика сама по себе интересна. Вот только может привести к большой проблеме, если поставить её во главу угла без должной балансировки. Ведь мы можем улучшать этот показатель тремя способами.

✿ **Приводить в оптимальный объём наши оборотные средства.** Избавляться от лишних запасов и потерь, резать резервы и ликвидность, уменьшать дебиторку. Хорошая практика, разве что сопряжена с понижением управляемости и мобильности бизнеса

✿ **Получать и наращивать прибыль.** Но при этом способе мы быстро упрёмся в то, что заработанная нами прибыль увеличивает чистые активы, потому и прибыль будущих лет мы должны наращивать всё больше. А акционеры же не

просто не любят понижения ставок, так ещё после нескольких лет подряд 5% роста они захотят 6%

 Перестраивать деятельность так, чтобы можно было **вынести "наружу" основные средства и оборотный капитал**, составляющие в сумме чистые активы. То есть, отдавать деятельность на аутсорсинг: напрямую или даже через выделение каких-то частей бизнеса под продажу.

Третий способ намного проще. И в достижении результата, и в управлении очищенной компанией, и в рисовании красивой картинке для инвесторов. Но и риски выше: качество ниже и ключевые компетенции с конкурентными преимуществами легче начать терять и сложнее создавать, так ещё и аутсорсинг стоит дороже. А значит, в долгосрочной перспективе такая компания будет терять свои позиции. Как же хорошо, что мы с вами живём в рациональном обществе, где все ориентируются на долгосрочный результат, а не конфетку здесь и сейчас.

Ах, да, я же уже рассказал вам, что идея RONA была разрушительна...Теперь пора рассказать о её воплощении.

Для McDonnell Douglas в 80-е годы всё начиналось хорошо. Для улучшения метрики возврата на чистые активы (RONA) отдали часть деятельности на аутсорсинг. Затем выделили ряд стратегически важных функций в отдельные компании и продали на сторону. Потом стали подрезать зарплаты и экономить на разработке новых самолётов, их производстве и ремонте. Сложно сказать, в какой момент это началось, но при последнем CEO Гарри Стоунсайфере в 90-х вся эта локальная оптимизация ради высокого RONA шла полным ходом.

Вот только при высоком значении RONA у McDonnell Douglas дела шли отвратительно: её продукция из-за оптимизации RND в 90-х оказалась устаревшей. Добавьте сюда падение качества, и вы поймёте, почему она начала стремительно терять военные заказы. При этом свои остатки капитала она активно растрачивала на стороннюю деятельность: на небольшие коммерческие самолёты, вертолёты и даже продукцию для космической отрасли. Так что на разработку принципиально нового транспорта для госзаказа или для коммерческих рейсов у McDonnell Douglas не хватило капитала. Потому компания быстро согласилась продаться Boeing в 1997 году.

Такие сделки никогда не совершаются за 1 день. Пока компания Boeing вела эту покупку, её собственное положение усложнилось в силу ряда внешних обстоятельств. И потому она сперва решила перебраться из своих офисов в чикагскую штаб-квартиру Douglas, а значит - и оставить её административный аппарат. Затем взяла к себе её инженеров. Вишенкой на торте в 2003 году стало назначение на пост CEO Boeing Гарри Стоунсайфера. Да, последнего CEO McDonnell Douglas. И он с превеликим удовольствием начал воплощать в

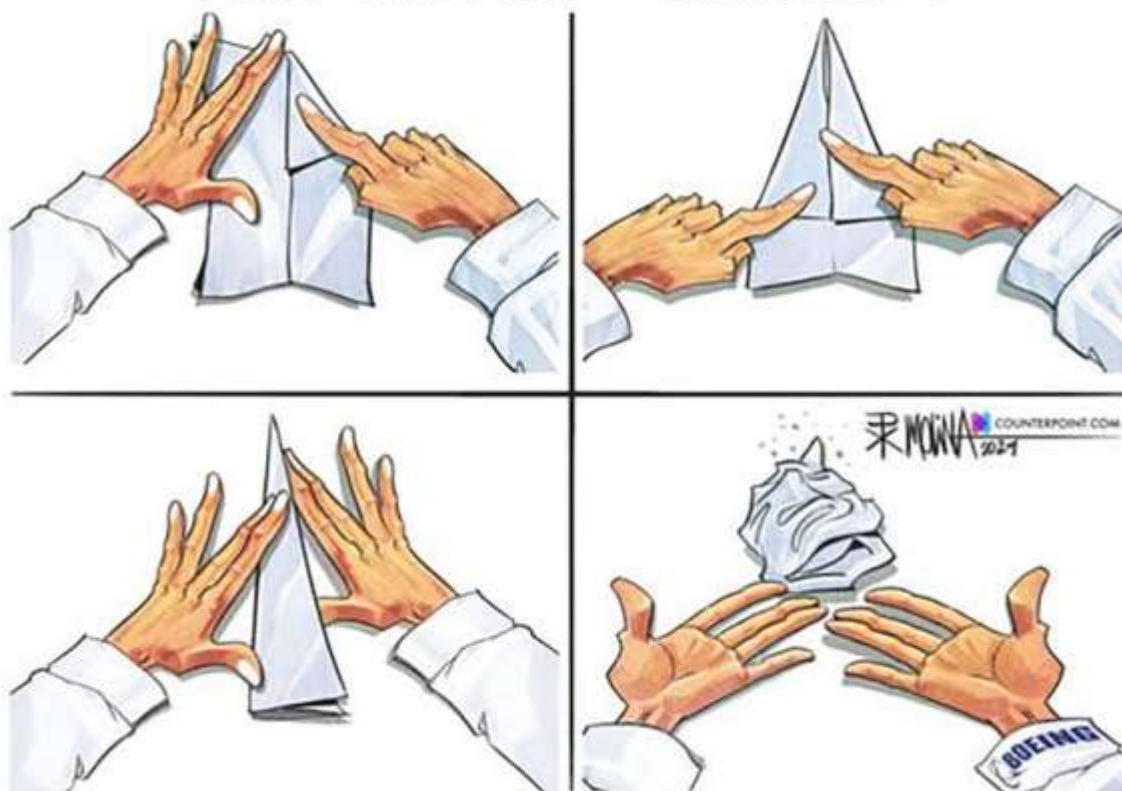
Boeing всё те же идеи, которые уже погубили его предыдущего работодателя. Воистину, McDonnell Douglas купил Boeing на деньги Boeing.

Добавлю небольшой штрих к этой огромной истории. В 2001 году инженер Boeing Харт-Смит написал небольшую, но весьма обстоятельную статью "Outsourced Profits--The Cornerstone of Successful Subcontracting", где рассказывал о негативном влиянии привычки McDonnell Douglas скидывать почти всю деятельность на аутсорсинг. Но руководство Boeing её проигнорировало, а аналитики Уолл-стрит и вовсе назвали этот материал "пустословием".

История повторяется. Сперва как драма. Затем в виде фарса. "Пустословие" оказалось пророческим.

Увы, но такая гонка за метриками и прибылью - проблема не только Boeing, но и многих других компаний.

Как сделать самолёт



50 лет назад, когда азиатские компании начали вступать в борьбу за мировые рынки, они имели в своём ассортименте конкурентных преимуществ не только высокое качество и низкие цены. Они не платили дивиденды. Эти компании были или семейного типа владения, или котировались на местных биржах. При этом они буквально говорили своим инвесторам: мы всё будем вкладывать в бизнес, хотите прибыли - смотрите на то, как наши акции растут.

Западные компании же жили в другой парадигме, где главным было приносить дивиденды акционерам в понятном уровне доходности. Вырос ты на 10% или 3% - никого не волновало, если ты принёс условные 4% годовых.

Вот только в итоге эти дивиденды приводили каждый год не только к потере капитала, но и к меньшему объёму доступных кредитных ресурсов. За год-два разница была несущественной, но за 10 лет различия могли достигнуть 50-100%.

Переломной точкой стал международный финансовый кризис начала 90-х, когда некоторые компании начали аккуратно отказываться от выплаты дивидендов и заявлять, что сохранять капитал внутри выгоднее и для них, и для акционеров - потому что те же азиатские компании уже всю захватывали рынки. Самым громким стало заявление Nike, когда компания буквально отказалась извиняться и сказала, что гонка за дивидендами - слишком краткосрочная история, что они рассчитывают на долгосрочный рост. И что они хотят работать только с теми инвесторами, кто думает так же. И их акционеры это вытерпели. Кто-то, конечно, ушёл, но с тех пор сохранение капитала внутри компании стало генеральной линией большей части рынка.

Я читал про это выступление Nike ещё 20 лет назад, и тогда я думал, какие молодцы, как сфокусированы на будущем, что эта линия стратегична. Как же я заблуждался.

По экономическим законам рост предложения должен сопровождаться падением цены. Но если взять новости про нефтепродукты, то мы увидим периодически странное: та или иная страна заявляет о росте добычи или поставок, на что рынок отвечает ростом цены.

Или наоборот, страна заявляет о сокращении, а цена падает. Этот парадокс объясняется тем, что цену формируют не спрос и предложение, а соответствие ожиданий и реальности. То есть, например, рынок ожидает, что условный Иран нарастит свои продажи на 3 бочки, а он выходит и заявляет, что он всего на 2, то происходит рост цены: потому что факт предложения оказался хуже ожиданий. И наоборот.

На фондовом рынке ровно та же история. Компания выходит и говорит: посмотрите на нас, мы молодцы, мы в этом году заработали на 10% больше, а прибыль увеличили в 2 раза. А рынок смотрит на это, думает: "Боромир бы увеличил в 3 раза", расстраивается и продаёт акции, потому их курс падает. В это же время выходит другая компания и говорит: а я увеличил в 1,5 раза! Рынок смотрит на это всё и думает: "Вы кто такие? Я вас не знаю, добро пожаловать!" И курс акций растёт, потому что никто этого не ожидал, хотя результаты показаны хуже, чем у "Фарамира".

Пока компания платила дивиденды, для успеха среди акционеров достаточно было платить дивиденды не ниже определённого уровня по отрасли. Но стоило ей перейти на фокус на курс акций, компания должна каждый раз оправдывать и даже немного превосходить ожидания. Не раз в год, а каждый квартал, если не каждую неделю.

И потому руководство таких компаний вынуждено постоянно озираться на висящий над головой Дамоклов меч. Да, у неё теперь больше капитала, потому что не нужно платить дивиденды, а банки готовы дать больше кредитов, но помогает ли ей это теперь? Очень многим компаниям, увы, только мешало.

Слишком часто **следование за ростом курса акций компанию отвлекало от фокуса на долгосрочных результатах** и заставляло гнаться сиюминутным результатом и хорошими новостями, а порой - и мошенничать. Впрочем, это отдельная большая тема, которую я скорее всего буду раскрывать в своей второй книге "С мошенниками по пути", когда допишу "Бережливое управление".

А пока я продемонстрирую, как можно неверной постановкой "стратегии" серьёзно навредить бизнесу.

Миша Переделкин оказался во главе ЖД компании Völkische Bahn в 1999 году. Предыдущий CEO всячески вкладывался в маркетинг, закупал новые поезда и популяризовывал услуги, но это акционеры признали невыгодным, а CEO сняли.

Миша всегда с жадностью поглощал новые знания, которые с умом старался сразу же применять на рабочем месте. На Völkische Bahn выпали идеи бережливого производства. Тем более, Мише крайне импонировал подход без запасов, резервов и потерь, потому вот что он сделал:

✎ компания была перестроена в холдинг с большим количеством дочерних структур. Миша знал о том, что крупные компании пожирают сами себя бюрократией, потому настоял на организационном и функциональном отделении компаний. Да и поговаривали, что некоторые колумбийские и мексиканские холдинги с подобной структурой очень эффективны

✎ каждой компании была поставлена задача оптимизировать расходы и уменьшить потери с запасами. Под нож пускалось всё: от запасных и обгонных путей до платформ и дорогих в обслуживании поездов

✎ Миша нанял специальную команду, чтобы выстроить единое по всей Völkisland расписание поездов. И на каждое конкретное расписание привязал конкретный поезд. И никаких резервов, а потому и замен

✎ это позволило избавиться от значительной доли парка поездов, а затем - закрыть многие депо и вагонные участки

✎ он даже извлекал прибыль на продаже ремонтных и обслуживающих компаний. Покупатели не знали о программе урезании общего парка Völkische Bahn, потому думали на этом честно заработать. "Они просто недостаточно проактивны и не вписались в рынок", - позже Миша даже дал комментарий местной газете по поводу серии банкротств таких компаний

✎ в той же прессе Миша активно критиковал своего предшественника. Тот практически ничего не вкладывал в инфраструктуру и обновление релейных систем. Положенная ещё в 60-70-х годах автоматика приходила в негодность, а программа урезания запасов приводила только к росту нагрузки и скорости её изнашивания. Так что Миша отлично понимал, что рано или поздно её придётся менять целиком. А это бы сильно ударило по операционным расходам, прибыли и его премии, чего бы не хотелось. Всё-таки Миша предпочитал получать адекватное вознаграждение за свой труд

✎ возникли проблемы и подбором машинистов. С самого начала Миша почти обнулил всю программу подготовки, так что вместо уходящих кадров приходили со слабой квалификацией. Зато их можно было отправлять на двойные смены и при этом платить намного ниже, чем раньше. Позже Миша говорил, что эту его идею взял на вооружение Amazon

✎ всё чаще Völkische Bahn сталкивался с тем, что теперь ремонтник находился не в шаговой доступности, а на расстоянии до пары часов, так что малейшая поломка приводила к длительной остановке всей линии: другие поезда часто не могли объехать застрявшего "коллегу" и ждали окончания ремонта. К тому же, к системному простоям приводил и любой другой сбой

✎ вот и получалось, что математически выверенное расписание без запасов работало с перебоями. И чем дальше - тем хуже

✎ но для Миши были важно другое: его просили сделать бизнес прибыльным, он сделал Völkische Bahn прибыльным, получал свои премии и активно инвестировал в покупку компаний в других странах. Поначалу. Потом из-за проблем с расписанием упали продажи, так что Миша провёл 2 волны сокращений и ушёл на другое, более интересное для приложения его талантов место.

Впоследствии в погрязшей в убытках Völkische Bahn даже появилась поговорка: "Если вы опоздали на поезд на 5 минут, не переживайте. Подождите ещё 10, и вы как раз успеете на предыдущий, который опаздывает на час". Но это было уже после Миши, потому к нему никак не относилось.

Говорите «нет» самому себе

Что чаще всего делает компания в длительном кризисе первым же делом? Правильно, сокращает премии и урезает ФОТ и прочие расходы. Что на выходе получает? Лучшие сотрудники уходят, остальные сотрудники теряют мотивацию и производительность труда. Причём не всегда по собственной инициативе: задачи лучших и сокращённых работников просто переходят на них напрямую. Плюс переработки, сложности переключения и ведение слишком большого числа задач.

Вместо этого логичней и выгодней резать функциональные блоки, а не премии и ФОТ, упрощать и понижать качество внутренних сервисов, останавливать запуск второстепенных и сторонних продуктов и направлений, даже резать какие-то разработки и задачи прямого развития. И уже под это упрощение и реорганизацию сокращать штат, только под него. А ключевым сотрудникам стоит даже поднять зарплату. И при этом окружить своих работников наибольшей заботой, честностью и вниманием.

Компания Boeing пошла традиционным путём. 20 с лишним лет увольняла сотрудников, урезала зарплаты, нанимала на ставки ниже рынка и выбирала на основании гендерного и расового разнообразия, а не квалификации, в итоге оказалась в 2024 году в серьёзном кризисе.

Проблемный 737MAX, ухудшение качества, устаревший парк с отсутствием новых моделей даже в разработке, упавшую репутацию, уходящих клиентов и крупные убытки. Ситуация сложная, но далёкая от критической, управляемая. Некоторые компании выбирались и из более значительных кризисов. Но уже не все выходили из этого пике.

И компания Boeing должна научиться делать то, что делают многие успешные компании - говорить "нет" самой себе. Отказываться от порочных практик. Нанимать нужных сотрудников. Продать уже этот ненужный космический проект. Фокусироваться на создании долгосрочных конкурентных преимуществ, качестве и доверии клиентов.

В Boeing качество - задача №1



В качестве положительных примеров такой практики стоит назвать случаи отзыва продукции из-за проблем с качеством.

В начале 2009 года государственный совет Китая отозвал лицензии на экспорт у 700 компаний, занимающихся производством детских игрушек. Основной причиной тому стали нарушения стандартов безопасности продукции.

В середине 2008 года компания Volkswagen отозвала рекордное число автомобилей, почти 200 тысяч единиц, только потому, что там могли присутствовать повреждения некоторых деталей зажигания.

В 2015-16 годах Toyota только в России отозвала 240 тысяч автомобилей по причине возможного повреждения ремней безопасности из-за ошибки в конструкции и проблем с шаровой опорой того, что её небольшая часть оказалась бракованной.

В 2004 году компания Merck отозвала своё лекарственное средство Vioxx из-за того, что оно усиливало риск сердечных приступов, что обошлось ей почти в 5 миллиардов долларов.

Или стоит вспомнить компанию Dell, которая отозвала 4 миллиона литиевых батарей (которые ей произвела корпорация Sony, вообще-то).

Даже выпускаемая сразу идеальной, как шутят автомобилисты, Lada несколько раз отзывала десятки тысяч своих автомобилей.

Во всех случаях можно было поступить иначе: обеспечивать занятость для десятков тысяч своих сотрудников, добиваться прибыли и избежать

совершённых затрат. Получать премии в конце концов. Но каждый раз такое решение не соответствовало бы принятой стратегии. Когда компании говорят «нет» себе и сохраняют приверженность на обозначенном курсе, они в итоге повышают свой статус в глазах клиентов, собственных сотрудников, общества и в своих собственных.

Иногда, конечно, никакие возвраты не помогут. Так это случилось с компанией Takata. Вы вряд ли её знаете, сейчас это уже банкрот как раз из-за массового отзыва производимых элементов подушки безопасности: только в США проблема затронула 37 миллионов автомобилей, а общая сумма потерь из-за отзыва превысила 24 миллиарда долларов.

Приверженность одному курсу может не привести к успеху. Но неумение говорить “нет” самому себе эти шансы однозначно обнуляют.

В общей сложности с января 2023 до осени 2024 года я написал около 9 часов текста (по оценкам одного из сайтов, где я размещался).

И значительная часть написана за 8 месяцев: больше 6,5 часов текста, включая 6 "сюжетных" частей. 525 тысяч знаков без пробелов.

Много. Особенно, если помнить, что это не художественная литература.

Мой распорядок дня довольно прост. Пару часов в день на чтение, просмотр и прослушивание потенциально интересных материалов, час на сортировку отобранного, полчаса-час на написание заметки, в среднем где-то 1 час на написание публикаций. И очень много времени на мысли всё остальное время - мой бэклог работает постоянно. Даже когда я активно готовлю статью к публикации, всё равно ищу идеи для следующих глав. Найти сюжеты, увидеть взаимосвязи, зависимости, слабости и неточности. Это полноценная и весьма сложная работа с постоянным вовлечением. В среднем на 6 часов минимум каждый день без выходных.

Чтобы выдавать такой объём, я сознательно отказался за последние 9 месяцев вообще от всего отвлекающего. Ни работы. Ни отношений. Минимум социальных контактов. Всё, чтобы продолжать работать над книгой.

И потому я поправлю описываемую идею. **Стратегия - не умение, а дисциплина говорить «нет».** Мало уметь себе отказывать, надо делать это постоянно, день за днём. Дисциплинированно и последовательно. “Нет” чужим идеям. “Нет” чужим занятиям. “Нет” чужим сотрудникам. “Нет” чужим увлечениям. Не просто умение. Дисциплина.

Потому что у меня есть умение не есть сладкое неделю. Или даже месяц. Но дисциплины - нет. **Умение не предполагает необходимость им пользоваться. Дисциплина обязывает.**



*Я становлюсь хорошим CEO!
Я первый раз сказал «Нет»!*

А сейчас поговорим о том, что если вы дисциплинированно отказываете себе в чужом, то у вас должно быть 2 неприятных последствия от вашего решения следовать стратегии.

Во-первых, будет чесаться. Хотеться попробовать то запрещённое. А вдруг оно выгодное? Очень же просят. Оно же точно вкусное и не такое уж и вредное? И фигура потерпит, подумаешь, кубики на прессе появятся на день позже, всё на спорте можно отработать. Подобные ощущения в сочетании с FOMO - fear of missing out - страхом что-то упустить - первый признак, что вы идёте по правильному пути ограничений.

А о втором вам лучше всего расскажут лучшие теннисисты мира.

Роджер Федерер всю жизнь работал над тем, чтобы не дать противнику шансов отбить его подачу и, если надо, добить следующим ударом. Его средняя скорость мяча при подаче регулярно превышала 200 км/ч, и оппоненту почти не удавалось отбить мяч. Если же вдруг получалось, Роджер забирал гейм сильнейшим добиванием. Такая манера позволяла ему забирать в лучших сезонах до 96% своих подач. Когда же у противника получалось отбить и второй удар, Роджер по сути бросал играть и проявлял "пренебрежение в мелочах": берёт себя для следующей подачи, не бегал за сложными мячами и не включал ускорение. Из-за следования такой стратегии Федерер постоянно мучился со спиной, на которую и приходились основные перегрузки.

Рафаэль Надаль играл иначе. Его средняя скорость подачи - 193 км/ч, что позволяло большому числу оппонентов уверенно и качественно отражать такой мяч. Надаль сделал ставку на выносливость и работу со сложными мячами: он с самого начала учился играть в тех ситуациях, когда другие останавливались, и постоянно работал над объёмами движения по корту. Большая интенсивность перемещений и высокая скорость реакции вылилась для Рафаэля в больные колени.

И Новак Джокович. У него в фокусе быстрая скорость перемещения по корту и контригра - он своей техникой и высокой точностью провоцирует оппонентов на ошибку за счёт сложной техники приёма. И его исторически самое слабое место - локоть, который получает при такой манере игры критическую нагрузку, когда годами приходится вытаскивать сложные мячи, да ещё и направлять их в неудобные для противника зоны.

Нам повезло прожить целую эпоху, когда 3 величайших теннисиста всех времён играли одновременно. Играли по-разному, каждый в своей манере, каждый - со своими сильными сторонами и сложностями. Каждый - со своей уникальной болячкой, которая стала следствием выбранного фокуса.

Если у вас есть стратегия, у вас где-то должна быть эта боль - в спине, коленях или локтях. Эти “травмы” появятся не сразу. Но они буквально будут говорить о том, что вы всё делаете верно.

Летать - значит “жить”

Итак, мы разобрали ошибки Boeing в формировании стратегии. Теперь в качестве итога опишу, как же эта стратегия должна была выглядеть:

- ✿ дисциплина говорить “нет” сиюминутным целям и гонке за прибылью здесь и сейчас
- ✿ дисциплина говорить “нет” краткосрочным инвесторам
- ✿ дисциплина говорить “нет” руководству, которое не понимает сути бизнеса
- ✿ дисциплина говорить “нет” всем второстепенным активностям, которые бы не помогали усиливать ядро бизнеса и его уникальные конкурентные преимущества
- ✿ дисциплина говорить “нет” недостаточно квалифицированным сотрудникам на всех уровнях
- ✿ дисциплина говорить “нет” практикам урезания расходов и замалчивания проблем

✿ дисциплина говорить “нет” низкому качеству материалов и комплектующих и тем, кто их поставляет

✿ дисциплина говорить “нет” банкротству и самому себе.

Здесь же уже в завершение отвечу на вопрос, что дальше ждёт компанию Boeing? Дни её сочтены, а впереди - только банкротство? Нет, ситуация далека от этого и при этом всё в руках компании и в полном соответствии с приведённой стратегической картой. И вот почему:

😬 У Boeing очередь заказов впереди ещё на 4-5 лет. И она вряд ли просто так обнулится: Airbus загружен до 2030 года, а прождать уже 4-5 лет и потерять аванс/залог, чтобы ждать ещё 7-8 лет - у заказчиков прескверный выбор

😬 Жизненно важно набрать на ключевые позиции и, особенно, в топ-менеджмент преимущественно сотрудников, представляющих операционную деятельность

😬 Нужно расстаться с любой внешней и отвлекающей деятельностью. Включая космос, что Boeing и делает

😬 Boeing очень важно наладить качество сборки самолётов и сделать это публичным. Последние 2 катастрофы касались ПО, а не качества самолётов, и эта история пройдена

😬 FAA в целях поднять качество Boeing ещё в феврале ограничило число выпускаемых самолётов 38 штуками в месяц. Boeing в итоге "не успевает" делать даже такое число, потому что сам уделяет пристальное внимание качеству сборки и усилил меры по контролю за процессом. Так что компания могла бы выпускать больше самолётов, но ограничивает себя

😬 Для этого нужно идти к профсоюзу, обращаться к профессионалам и прочим специалистам, давать им повышенные ставки, чтобы они становились обратно к сборке, контролю и, самое главное, к обучению сотрудников, ответственных за сборку и ремонт

😬 Одновременно такие же действия должны произойти на всех производителях комплектующих и расходников: с частью нужно расстаться, оставшимся и новым исполнителям стоит выдать больше денег, но очень строго проверять качество. Предельно строго

😬 Нужно провести аудит всех ключевых деталей на самолётах и складах. Буквально с возвратом их на производство, приостановкой обслуживания самолётов и компенсацией клиентам. Дорого, но жизни людей дороже. Даже банкротство Boeing выйдет дороже

😬 20 лет назад компания Boeing в целях оптимизации издержек и улучшения метрик выделила из своего производства и продал Spirit Aerosystems, который выпускает фюзеляжи. Теперь Boeing его покупает обратно. Потому что это одна из составляющих его стратегии, направленной на рост качества и заведения конкурентных преимуществ обратно”

😬 Даже с учётом этих повышенных расходов на обучение, контроль и работу всех систем, Boeing всё равно остаётся в прибыли. Некоторые глупые инвестиционные компании такое “ухудшение финансового потока” отнесли к причинам снижения рейтинга надёжности Boeing. Это в очередной раз демонстрирует глупость финансового рынка: в долгосрочной перспективе это намного важнее прибыли компании за 2015-23 годы

😬 Через какое-то время стоит провести пиар-компанию про рост качества и активно звать клиентов приезжать на заводы и проверять это

😬 Молиться, чтобы не было новых катастроф. Потому что “усталость” качества крайне высока, и какому числу летающих дверей и сломанных обшивок двигателя предстоит увидеть свет - неизвестно. А молиться стоит, чтобы где-то отложенные или даже уже установленные детали не привели к беде.

Всё это можно сделать и перевернуть ситуацию за 9-18 месяцев. Сложно, но можно. Многие Boeing уже делает. И клиенты ему уже отвечают. В августе японский авиаперевозчик заказал 35 новеньких 737 Max. Пока ещё дискаунтер, но у Boeing есть пара лет, чтобы исправить ситуацию и снова вернуться к крупным покупателям.

В структурированном виде на одной стратегической карте это выглядит следующим образом:



Но хватит Боинга и «негативного управления» в формировании стратегии, давайте перейдём к следующей части.



Ищем стратегии баланс

К величию есть только один путь, и этот путь проходит через страдания.

- Альберт Эйнштейн

Мы с вами рассмотрели 2 подхода к построению стратегии. Сперва разобрали стратегии лидеров и лучших компаний с уникальными подходами, которые обеспечили им успех. И на этой основе выделили очень широкий набор правил, на комбинации которых можем построить собственную стратегию.

Затем мы разобрали пример негативного “негативного менеджмента”: когда компания не делала фокус на чём-то, но отказывалась от каких-то фокусов, чтобы построить стратегию с учётом этих ограничений. И, как мы видели, даже в отсутствие чёткого фокуса с набором ограничений можно сильно промахнуться, но другая компания вполне себе может определять стратегию таким образом. Буквально отказаться от каких-то категорий клиентов, действий, поставщиков и активностей.

Чтобы сконцентрироваться на главном, порой нужно ограничить доступ неважному. Если мы возьмём многих выдающихся писателей и мыслителей, то их лучший период творчества приходился на те условия, когда они сознательно ограничивали себя в доступе к сторонним активностям. Оруэлл писал на маленьком отдалённом острове в Шотландии, Марк Твен запирался в небольшой лачуге и запрещал его беспокоить, Стивен Кинг выстраивал архитектуру собственных произведений в долгих прогулках, Эйнштейн для концентрации над своими идеями и вовсе уходил в длительные морские прогулки.

В этой книге будет описано много различных парадоксов человеческого поведения и его иррациональности, особенно в следующей главе, которая будет касаться бережливого управления людьми. Но вот прямо сейчас для нас очень важна совершенно неинтуитивная мысль, что ограничения улучшают наши творческие способности и упрощают аналитическую работу.

Это же подтверждается и множественными исследованиями (Baer & Oldham, 2006; Gilson, Mathieu, Shalley, & Ruddy, 2005; Hargadon & Sutton, 1996; Moreau & Dahl, 2005; Stokes, 2006; Weiss, Hoegl, & Gibbert, 2012 и другие): отказ от некоторых возможностей или их недоступность и работа с ограниченным числом инструментов позволяет добиваться лучших результатов, чем с широчайшим ассортиментом. Причём, это может касаться ограничений в финансах, времени, инструментах и даже условиях.

В организациях - ровно та же история. Тут главное, чтобы ограничения не били по творческому процессу, а ограничивали в первую очередь итоговое решение (Amabile, Hadley, & Kramer, 2002; Andrews & Smith, 1996).

Правила и ограничения упрощают решение задач и улучшают их качество

И потому получается намного продуктивнее сперва отработать какую-то идею на небольшом пространстве, а потом добавить какие-то техники и возможности и доработать её, чем сразу бросаться на безграничную целину.

Так что в нашей работе над стратегией тоже стоит сочетать какие-то правила и подходы, которые мы выявили в первой части, а затем добавить ограничения из второй части. И на их пересечении сформировать собственную стратегию.

Объясню это на конкретном примере.

На стыке ограничений и правил

Здесь, чтобы лучше объяснить особенности её стратегии, мне нужно рассказать вам о теории голубого океана, этот же подход вам пригодится при разработке собственной стратегии.

Суть книги от Кима Чан и Рене Моборна в том, что вы:

- ✿ берёте существующие практики на рынке
- ✿ выделяете в этих практиках факторы, которые определяют или могут определять различия в поведении участников
- ✿ выбираете типовые практики или группируете существующие
- ✿ распределяете эти практики по факторам наглядно
- ✿ смотрите, какие сочетания факторов ещё не заняты, на чём можно построить успешную стратегию или даже добавляете в рассмотрение какие-то факторы.



Наглядно это можно представить на этом графике. В нём “голубой океан” в каких-то параметрах серьёзно уступает традиционной стратегии бизнеса, а в других - оказывается значительно сильнее. Но не ограничивается этим, некоторые ценности он даже добавляет; на графике это те самые 2 зелёные точки, под которыми нет синих.

Продемонстрирую эту логику на примере iPhone в момент его выхода.

На тот момент рынок телефонов представлял собой 2 больших сегмента. Дешёвые и неудобные кнопочные телефоны и многокнопочные смартфоны для бизнес-пользователей, такие же неудобные и ещё более сложные. И все они были очень разнообразны, потому выбор для покупателей всегда представлял собой головную боль.



Компания Apple предложила клиентам не только решение с сенсорным экраном (с этой технологией баловались и ранее), но и комплекс прочих решений:

- ✿ простота в использовании, вплоть до интуитивно понятных решений
- ✿ стиль
- ✿ единое решение
- ✿ собственную операционную систему с ограниченным набором приложений.

И высокая цена полностью соответствовала предлагаемым для клиентов новым ценностям.

И теперь с этими вводными расскажу про формирование стратегии в компании CI Games S.A на стыке правил и ограничений из первых двух частей этой главы.

Компания CI Games была создана в 2002 году под именем City Interactive S.A. в Варшаве в результате слияния компаний Lemon Interactive, Tatanka и We Open Eyes. Все 3 компании занимались разработкой игр, логично, что и CI Games продолжила вести эту деятельность.

На тот момент и довольно долгое время было 2 типовых подхода к разработке игр: условно, назовём их “AAA” и “инди”.

Компании класса “AAA” делали большие и обстоятельные игры, с бюджетами, сюжетами и продуманным в комплексе геймплеем. И просили за это высокую цену в 40-60 долларов.

“Инди” выпускали игры поменьше и попроще, упирались в небольшие бюджеты и часто строили всю игру на какой-то одной интересной и продуманной идее.

Но и те, и другие выпускали игры сравнительно редко. На этом CI Games и выстроила свою стратегию начала 00-х. Вместо вдумчивой проработки одной игры за другой, она решила создать несколько конвейеров.

CI Games входила в самые разные жанры и выпускала там простенькие игры-тестеры. Если получала хорошую обратную связь, то запускала целый конвейер и штамповала одну игру за другой, чуть посложней. Игры были непродолжительные и незамысловатые, но стоили дёшево, за свои пару часов с учётом цены давали много удовольствия.

При этом от жанра к жанру качество игр могло быть разным. В отдельных случаях это был отборный мусор, как в первых аркадных шутерах. В других - добротные и хорошие поделки, как случилось с играми “на раздевание”.

В таком случае мы можем как-то описать стратегию CI Games только с помощью “позитивного” подхода, но мы получим очень размытую стратегию, которая по сути находится в промежутке между зелёной и синей линиями.

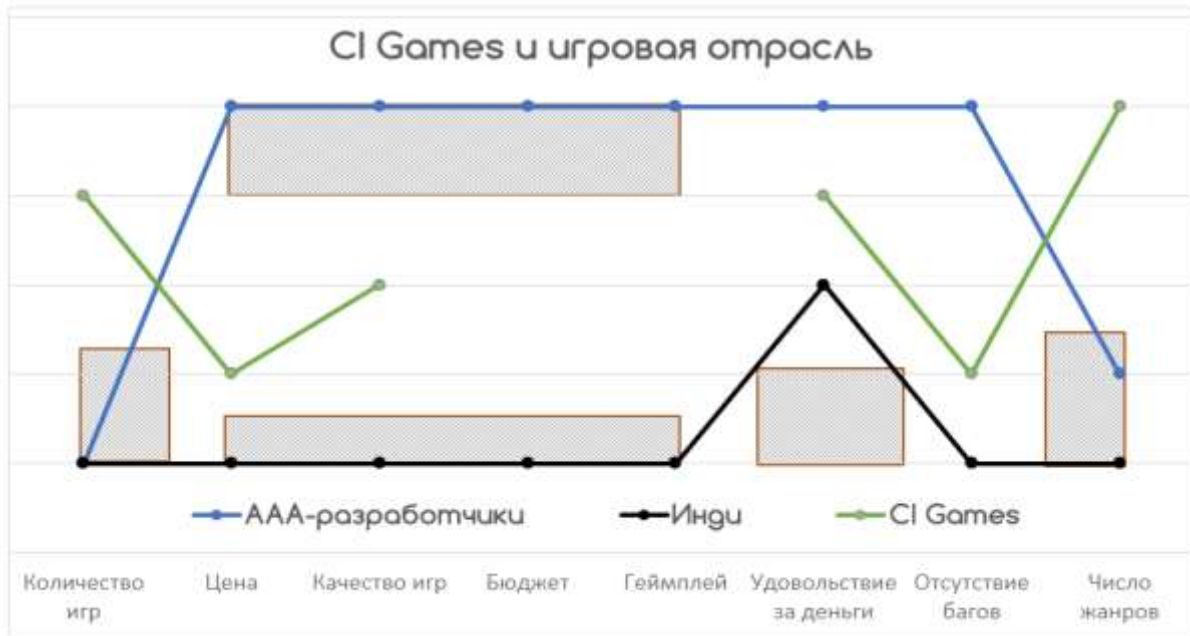


И для представления стратегии нам лучше говорить не только о том, на что CI Games сфокусирована, но и на том, чего она себе не позволяла:

- ✿ за - большое число игр и жанров
- ✿ против - высоких бюджетов и сложного геймплея
- ✿ за - простые аркады и быстрое удовольствие
- ✿ против - серьёзной отладки игр.

То есть, CI Games разрабатывала игры и при этом не всегда следовала одному и тому же шаблону. Они могли улучшать следующие игры на конвейере или не развивать. Могли сразу вкладывать больше бюджета или всю линейку тащить на минимуме. Но в любом случае были некоторые “зоны” возможностей, куда они не лезли.

И в таком случае мы можем уточнить стратегию CI Games с помощью серо-оранжевых полей, которые компания старается избегать, которые являются ограничителями.



Некоторые и удивляются до сих пор, как компания CI Games выпускала такие слабые и простые дешёвые игры. Отвечу метафорой. Если каждый китаец дал бы мне 1 доллар, я бы стал долларовым миллиардером.

Так и здесь, простые игры на пару часов забавного и даже примитивного геймплея за какую-то условную сумму денег расходились огромными тиражами, чтобы набить в общей сложности несколько десятков миллионов проданных копий.

Хорошие стратегии рождаются на стыке правил “Так делаем!” и ограничений “Избегаем этого!”

До сих пор мы рассматривали стратегию в статике, в моменте. Но давайте посмотрим, что же ещё мы должны учитывать при её формировании и актуализации в динамике.

Потому что в статике человек может выработать множество отличных эффективных стратегий, пока будет сидеть или даже лежать, но далеко в таком состоянии он не продвинется.

Ходьбу Википедия определяет как способ передвижения организма (человека или иного существа), либо подражающего ему механизма. В отличие от стационарного положения при движении на своих двоих у человека практически не возникает точек покоя и баланса, большую часть состояния он находится в состоянии падения или его провоцирования. И баланс в таком состоянии оказывается динамическим, обуславливается именно постоянным движением всего тела.

Бег - ещё сложнее, в таком состоянии у человека совсем пропадают точки стационарного баланса. Но и возможностей к перемещению возникает

намного больше. Вот об этом и поговорим на примере падения сталелитейного гиганта.

Так загибалась сталь

16 октября 2001 года, Washington post объявила о банкротстве Bethlehem Steel. 2 года спустя некогда одна из самых крупнейших сталелитейных и судостроительных компаний, чей генеральный директор в 1958 году был самым высокооплачиваемым менеджером мире, и вовсе перестала существовать. Хотя её поведение перед этим в соответствии с некоторыми подходами можно было назвать стратегически выверенным.

Причиной краха этого и многих других сталелитейных концернов стала классическая подрывная технология мини-заводов, пришедшая на смену огромным металлургическим комбинатам. Первые мини-заводы в 1960-х занялись производством арматуры: самой дешёвой и простой продукции с минимальной маржой. Чтобы выжить в таких условиях, новые игроки должны были научиться работать с минимальными потерями и максимальной эффективностью. Им помогло, что крупные сталелитейные концерны с радостью уступили эту часть поставок, которые обычно шла в довесок к более сложным и прибыльным продуктам.

В 70-х, научившись жить в условиях жёсткой экономии, мини-заводы пошли дальше – в производство стальных брусков, стержней и конструкций более сложной конфигурации. И снова почти не встретили сопротивления: рентабельность этого производства была минимальной, так что смогли захватить этот рынок к 1985-му.

«Вифлеемская сталь» и многие другие концерны радостно и весьма стратегически сфокусировались на самых прибыльных продуктах, и их экономика значительно улучшилась. Следом выросла и рыночная стоимость. Курс акций Bethlehem Steel с 1985 по 1989 год взлетел в цене в 14 раз.

Казалось, что у мини-заводов конкурировать в самых прибыльных сферах не было шансов, ведь у типичного комбината производительность труда была в 3-5 раз выше. Но существенно больше было и потерь: «Вифлеемская сталь» десятилетиями жила в условиях высоких прибылей и долго не занималась экономикой серьёзно, особенно благодаря фокусу на высокорентабельных сегментах.

Вот только теперь у мини-заводов появились ресурсы не только для lean, но и для R&D, чтобы конкурировать в производстве сперва строительной, а потом и листовой стали. Концерны пытались этому противостоять, но потерпели поражение. Не помогли даже попытки развернуть собственные мини-заводы:

с их юнит-экономикой концерны просто не умели работать. Иронично, что технология производства тонких слябов на мини-заводах была изобретена за несколько лет до того, как эти сталелитейные гиганты достигли пика своей стоимости.

В итоге получилось, что следование экономически выверенной стратегии привело «Вифлеемскую сталь» и многих прочих участников рынка к банкротству.

Казалось бы. Фокус выше компромисса есть. Комплекс взаимосвязанных мероприятий и решений есть. Выбор есть. Компетенции есть. Рынок приведён в порядок. В остальном провалов нет.

Провал заключается в том, что никакая стратегия не может быть вечной. Что любая стратегия со временем перестаёт работать. И принятый некогда выбор перестаёт быть стратегией.

Хорошая стратегия – это процесс

Чаще всего такая ситуация начинается тогда, когда вместо ответов на сложные вопросы ищут ответы на простые, например, при ежегодном "стратегическом" планировании. Берутся готовые формочки, заполняются цифрами на следующие 1-5 лет, цифры какой-то логикой объясняются.

Эта чисто математическая практика никакого отношения к стратегии не имеет. Я исхожу из классического определения Майкла Портера: "strategy is about being different". Про фокус, относительные конкурентные преимущества и отказ от каких-то вариантов, возможностей и практик. Формочки и экстраполяция - куда проще.



Стратегия - всегда "about being different"

Что же делать компании, если она хочет отказаться от своих математических и политических упражнений и развивать свой фокус и стратегию?

Самый простой вариант: начать отвечать на вопрос "Что мы будем делать в этом году иначе"? Что мы изменим? В пользу чего мы откажемся от того, что делали ранее?

Держите своей путеводной звездой простой вопрос "Что мы будем делать иначе?", и вы не узнаете своё стратегическое планирование, а ваши последователи - не смогут вас обогнать.

А теперь разберём пример хорошей и динамичной стратегии, которая постоянно проверяется и актуализируется.

Со временем в ногу

Стратегия не нужна, если достаточно просто выживать. Но если цель - создать что-то достойное, нужно учиться фокусироваться. И избавляться от того, что не актуально и не имеет перспектив.





Почувствовать это можно у финского разработчика игр Supercell. У него очень простая бизнес-модель.


- ◆ примерно раз квартал запускается новый проект
- ◆ ключевое требование к проектам: "увлекательный геймплей, который любят люди"
- ◆ на плаву поддерживаются только 4 игры. Критерием отбора становится не финансовый результат. Закрывается игра, демонстрирующая самый низкий интерес.


Через три года после запуска Supercell была признана журналом Forbes самой быстрорастущей ИТ-компанией мира. Ещё через три года она была оценена в 10 миллиардов долларов и выкуплена. К тому моменту у неё было 14 закрытых проектов.

Хорошая стратегия требует жертв. Постоянно

Возьмём тот же сталелитейный кейс, но теперь со стороны мини-заводов. Само их возникновение - одна большая гипотеза. Если брать математически, у мини-заводов было очень мало шансов просто зацепиться за рынок, тем более - бороться с концернами из-за эффекта масштаба:

-  производительность в несколько раз хуже
-  прямая себестоимость выше
-  логистическое плечо дороже
-  денег на R&D нет

 браться за премиальные сегменты бесперспективно

 производство самых простых продуктов идёт в одном контракте с премиальными

И вот здесь мини-заводы ставят гипотезу, что концерны с радостью откажутся от поставок арматуры, а клиенты - согласятся получать её отдельно. На этом и строится стратегия.

Дальше рисуется "пессимистичный" финансовый план, где все предпосылки оцениваются весьма оптимистично, организуется финансирование и запуск первых заводов. Как результат, за следующие 50 лет сталелитейная отрасль меняется чуть менее, чем полностью.

Хорошая стратегия регулярно что-то меняет

Дэн Варменховен смог за 19 лет своего руководства компанией NetApp до выхода на пенсию увеличить обороты с 15 миллионов долларов до 6 миллиардов.

Чтобы бороться с конкурентами, NetApp сконцентрировалась на одном небольшом сегменте, специальных шкафах-серверах, и захватила в ней лидерство, развивая присутствие в смежных. Компетенции, знания, следование за отраслью – всё в первую очередь с фокусом на этой нише. Свою прибыль она направляла на развитие, а оборотный капитал пополняла преимущественно за счёт выстраивания отношений с поставщиками.

Если изучать историю NetApp, становится очевидно, что не размер компании или её развитие стал причиной её успеха. Наоборот, фокус на понятной и чётко определённой стратегии, предложение исключительных продуктов и услуг обеспечили и дальнейший рост, и долгосрочный успех.

Рост не говорит о хорошей стратегии, но хорошая стратегия обеспечивает долгосрочный рост

Если вы не владеете тем, что определяет ваше конкурентное преимущество, это может стать критическим риском для вашего бизнеса.

Наглядный пример этого - дамасская сталь, которая, конечно, не резала броню как масло, но всё же отличалась повышенной крепостью. Благодаря этому кромка оружия могла быть тоньше, потому смертоносней. Ранее считалось, что секрет дамасской стали был в уникальной технологии обработки иковки. И этот секрет передавался из поколения в поколение кузнецов, от отца к сыну. Но в какой-то момент уникальные клинки просто перестали производиться. Совсем. Дамасский меч стал таким же, как и римский или афинский.

Недавние исследования, например, J.D. Verhoeven et al. "The Key Role of Impurities in Ancient Damascus Steel Blades ", показали, что главной причиной

возникновения уникального оружия скорее всего была не уникальная технология производства, а специфическая руда. Она содержала в себе примеси молибдена или ванадия, которые укрепляли структуру оружия. Как только рудник опустел - производители потеряли своё конкурентное преимущество. И целая отрасль, привыкшая работать на производстве элитного оружия и высочайшей марже, прекратила своё существование. А следом - потерялась и "секретная технология" производства дамасской стали.

Хорошая стратегия возможно только тогда, когда вы можете управлять своими конкурентными преимуществами

Сеть Jamba Juice годами фокусировалась на фруктовых смузи, благодаря чему расширилась до 800 торговых точек по всему миру и достигла выручки в 500 миллионов долларов. Всё изменилось 10 лет назад, в середине ноября 2011 года, когда компания Starbucks купила производителя соков Evolution Fresh.

В тот же день генеральный директор Jamba Juice Джеймс Уайт предложил найти новую стратегию. Starbucks ещё не успел расширить своё меню новым ассортиментом, а Jamba уже тестировала новые соки на основе смеси фруктов с овощами. Как только тесты показали хороший результат, компания запустила перепланировку магазинов, чтобы клиенты сразу видели эти изменения в стратегии сети. Компания успешно сменила фокус и продолжает развиваться.

Большинство людей и компаний предпочтут бороться за сохранение статуса-кво. Чтобы искать новую стратегию, нужно ощутить себя в неприятной неопределённости. Иногда этому помогают действия конкурентов. Иногда достаточно сделать небольшого шага в сторону.

Хорошая стратегия регулярно подлежит пересмотру

Бойтесь последователей! Будь им!

Традиционная литература по менеджменту делает большой акцент на инновациях. Будь инноватором! Генерируй идеи! Создавай новые ниши! Я тоже в своё время был очарован этими замечательными лозунгами, даже статью написал про подстёгивание инновационного процесса в компании. Вот только реальность оказалась не так благосклонна к инноваторам, как считалось.

Лидерство намного чаще достигается последователями, чем инноваторами. Исследование 2004 года показало, что создатели новшеств в итоге получают всего 2.2% от чистой приведённой стоимости доходов отрасли (Nordhaus, W. D. 2004. "Schumpeterian profits in the American economy"). Остальные деньги

приходятся на долю последователей, один из которых и захватывает новые или изменённые рынки.

Как же так? А как же исторические компании IBM, Apple, Procter&Gamble, Visa, Boeing, Compaq, Dell и многие другие? В том-то всё и дело, что каждая из этих компаний помимо собственных инновационных разработок крайне внимательно отслеживает всё, что происходит с рынком и тщательно привносит в свою практику самое лучшее.

Эту ситуацию не особенно спасает защита нематериальных активов и патентное право - даже самые крутые инновации, ломающие рынок, чаще всего проваливаются и выкупаются или просто копируются более успешными и крупными последователями.

? McDonald's скорее всего первым внедрил в своё меню здоровое питание, фактически придумав специализированные сети, вот только сам Мак быстро уступил там лидерство.

? Саму систему точек быстрого питания изначально придумал ещё в 1921 году Уолтер Андерсен, руководитель компании White Castle, вы что-то слышали про эту сеть?

? Да и мегакорпорацией "Макдоналдс" стал не благодаря самим братьям Макдональдам, которые еще и упирались, не желая расширяться, а благодаря их партнеру Рею Кроку, в конце концов отобравшему компанию у братьев. Вы же знаете, что с 1961 года сеть не принадлежит братьям Макдональд?

? Помните создателей жевательной резинки Black Jack / American Chicle и Rheingold's Gablinger's?

? Слышали про корпорацию EMI, которая придумала томограф, но уже через 6 лет уступила лидерство в отрасли компании GE?

? Уступают лидерство и крупные компании, как Sony, которая ещё в 1981 году придумала цифровую фотографию, но так и не стала лидером рынка?

Последователи выходили на рынки позже инноваторов, но за счёт самых разных техник обходили их. И забирали и забирают себе более 90% рынков

Крайне интересна в этом аспекте для изучения стратегия Procter & Gamble (P&G).

Вы редко обнаружите с её стороны какие-то пионерские продукты, вирусное продвижение и прочий рискованный маркетинг. Они фокусируются на самых проверенных техниках. Звучащие отовсюду "без кипячения" и "номер 1 в мире" - это про крупнейшего рекламодателя в мире.

P&G внимательно следят за всем происходящим. Как только что-то новое показывает состоятельность, его включают в обиход.

Пока конкуренты и всяческие выскочки тестируют гипотезы и открывают рынки и ниши, P&G старательно собирает сливки.

Никто не назовёт 99,9999% обанкротившихся пионеров. Зато все знают системную и основательную P&G.

Актуализация стратегии защищает от последователей

Создание барьеров считается классическим инструментом борьбы с последователями. Одним из первых публичных кейсов является случай Роберта Тейлора.

В начале 1970-х лет назад он занялся выпуском жидкого мыла в США и готовился к выходу на федеральный уровень. Критическим риском была незащищённость технологии: патент не закрывал конкурентам доступ для производства аналогов. Потому лидеры рынка легко могли помешать запуску его бизнеса, начав самостоятельно выпускать жидкое мыло. Бренды бы просто задавили нового игрока.

Тейлор сыграл на том, что в США всего 2 завода выпускали дозаторы. Он загрузил их заказами на 2 года вперёд и запустил продажи. Конкуренты ничего не смогли ему противопоставить, так как больше года не могли наладить производство из-за отсутствия дозаторов.

С точки зрения экономики кейс может показаться сомнительным: Тейлор сделал заказ дозаторов на 12 миллионов долларов, но получил немногим больше 25 миллионов долларов выручки в год. Выручки, не прибыли. Если же мы правильно посчитаем стоимость денег и отнесём их к маркетинговым расходам, получается куда более красивая картина. Покажите мне другой пример, когда по-пате компания с нуля получала выручку в 25 миллионов долларов, потратив на запуск в 25 раз меньше.

Здесь я хочу вернуть вас к некоторым отдельным тезисам из самой первой части: стратегия - риск, воплотить “внутреннее море спокойствия” с помощью самых разных барьеров крайне выгодно, вот только её реализовать ещё нужно успеть.

И потому периодически самые разные компании пытаются повторить этот успех Тейлора и закрыть доступ в определённые ниши, но не у всех получается. И помимо тех, кто успешно реализовал эту или другую стратегию, стоит держать в голове многих других, кто не был достаточно сфокусирован, не смог собрать достаточно ресурсов или недооценил масштаб заданного и в итоге провалился.

Хорошая стратегия не гарантирует успешного воплощения

Компания Xsolla реализовала стратегию, похожую на стратегию Тейлора. Она зарабатывает на переводах денег от игроков, а защита ниши в том, что у неё конкурент появится, только если сперва воспроизведёт ту же систему соединений платёжных систем и игровых компаний, а потом предложит цену ниже.

И потому Xsolla может ставить своим клиентам комиссиюкратно выше аналогичной у Visa или PayPal.

Несколько лет назад несколько её клиентов успешно выстрелили, что привело и к кратному росту комиссий Xsolla. Дальше компания пошла по пути многих поймавших успешный успех: сервис продолжает развиваться, делается много всяких продуктов, но по остаточному принципу. Об этом говорят и отзывы клиентов: "сделан нормально только платёжный шлюз", остальное - "не допилено", "постоянно не хватает документации", "странно работает", "половина в админке, половина через API".

Сделать другой продукт не хватает мотивации: есть же успешный успех.

Стратегия "шлагбаум" предъявляет строгие требования к тем, кто пытается ею воспользоваться.

- 1** Выгоды от продукта должны быть серьёзно выше стоимости самого продукта, чтобы от него нельзя было отказаться.
- 2** Рынок должен быть серьёзно ограничен, оставляя место только для одного.
- 3** Создание альтернативного сервиса не должно принципиально дешеветь.
- 4** Ниша обычно довольно статична и слабо меняется

Многие подобные кейсы описаны в книге Германа Симона "Скрытые чемпионы - прорыв в Глобалию", рекомендую к прочтению. С продукцией большинства вы сталкиваетесь ежедневно: дворники для машин, театральные занавесы, ценовые табло для АЗС и так далее. Кто бы мог подумать, что производство крышечек для кофе может стать скрытым чемпионом?

Хорошая стратегия требует оперативности в реализации и этим позволяет обходить на повороте последователей

Стратегия – слишком сложный и обстоятельный вопрос, чтобы строить её на основании озарения и секундного наития.

Следуя этому правилу большинство крупных корпораций перед принятием решений длительное время изучают рынок, технологии, просчитывают риски, проводят сложные исследования и тесты. Избегая одной крайности, сваливаются в другую. Надо ли вспоминать, что чем больше прорабатывается

вопрос, тем больше внимания и важности при оценке получают второстепенные детали?

Хорошая стратегия предполагает запланированное пренебрежение. Буквально: фокус на самом главном и "и так сойдёт" во второстепенном. У Джеффа Безоса была отличная фраза: "мы не можем позволять себе роскошь собрать 90% информации для принятия важных решений; максимум - 70%"

Эти два утверждения и описывают, как можно бороться с избыточной проработкой деталей, которой обычно и грешат крупные последователи.

Наглядным примером будет поступок Акио Мориты. В 1947 году Bell Laboratories изобрела транзистор. Для всех участников рынка он был очевидным прорывом и должен был вытеснить лампы, особенно - в бытовой сфере. Рынок огромный. Но все крупнейшие игроки готовились к массовому переходу на транзисторы примерно за 20 лет. У них же ещё свежие ламповые заводы не окупались. И премии за них не получены. Да и куда торопиться.

Так что же сделал создатель Sony? Он узнал о транзисторах из газет, по легендам - из интервью одного из директоров, который как раз и рассказывал о планах по переходу на транзисторы к 1970 году. Акио просто поехал и купил лицензию на производство транзисторов. Через два года Sony, до того вообще не работавшая на этом рынке, создала первый в мире радиоприёмник на транзисторах. Что главное: его себестоимость оказалась в 3 раза ниже, чем у ламповых.

Итог немного предсказуем: через 5 лет Sony заполучила весь рынок целиком.

Столкновение строев, режимов и стратегий

История даёт нам множественные случаи, на которых мы и можем изучать успешные и провальные стратегии. И при детальном рассмотрении хорошо видно, что та или иная стратегия буквально выстрадана и вызвана обстоятельствами, в которых она зародилась. И что основания её поражений так же заложены в момент зарождения.

Рассмотрим для примера 2 стратегии Второй Мировой Войны.

Часто для понимания причин фокуса и выбора целей победителя, нужно проанализировать действия его конкурентов. Почему страны Европы не смогли толком ничего противопоставить Германии? Как говорил классик: генералы-победители всегда готовятся к уже выигранной в прошлом войне:

✘ длительные позиционные боевые действия

✘ с минимальными продвижениями

✂ с упрощённой и регулярной системой логистики через фиксированные распределительные центры, устоявшиеся поставки

✂ стабильные процессы ввода и вывода войск из боя

✂ оборонительные многокилометровые линии не могут быть прорваны.

Именно к такой войне и готовилась Европа.

Хорошая стратегия начинается с выявления проблемы, которая должна быть разрешена. Так и Германия понимала, что нельзя иметь преимущество во всём, и сделала ставку на то, к чему был не готов противник. Блицкриг: сосредоточить ударный кулак, осуществить прорыв обороны противника и в кратчайшие сроки захватить его ключевые позиции, сломив цепочки снабжения.

Для Германии стратегия означала:

✂ активное строительство танков,

✂ построение мобильных видов войск, способных врывать на свободные территории

✂ захват не только ключевых объектов, но и разрушение логистических цепочек противника

✂ выстроенная система координации и взаимодействия самых разных видов войск

✂ высокий уровень локальной автономности и самостоятельности.

Германия уделила огромное внимание последнему. В этих целях были сформированы специальные программы обучения и воспитания кадров. Для этого были сформированы специальные моторизованные подразделения связистов, способных в кратчайшие сроки соединять генералов войны между собой в самых разных условиях. Для этого были созданы специальные мобильные группы снабжения. И специальные они были не в рамках немецких войск - они как раз были внутри армии Германии самыми обычными. Они были специальными в сравнении со всем, что делали европейские оппоненты.

Любая стратегия всегда работает против нас. Стоит нам сфокусироваться на чём-то одном, мы упускаем другие возможности. Именно поэтому соседи Германии были обречены. Именно поэтому Британия была спасена. Германия сделала ставку на сухопутные войска, оттого выиграть морские сражения у Британии у неё не было шансов. А следом - и высадиться на островах. Возможно, после 1943 года военная промышленность Германии, захватившей половину Европы, смогла бы сменить фокус на высадке войск, если бы она не обратила свой взор на восток, этого мы уже никогда не узнаем.

В сущности, чем лучше определена наша стратегия, чем сильнее выражены её сильные стороны, тем прозрачней должны быть видны и её слабые стороны.

И в этом мы можем проверить стратегию или долгосрочные планы с помощью любопытного подхода Гэри Клейна.

Собираете всех главных участников, приносите им план и говорите: "Представьте, мы оказались в будущем. План мы реализовали совершенно точно, вплоть до последней буквы, но обанкротились. Придумайте и расскажите вкратце историю, как и из-за чего мы дошли до жизни такой?"

Я нечто подобное без всяких планов предлагаю сделать в 7-й главе для выявления критических рисков. Но так даже веселее и так же хорошо включает воображение.

Метод сам автор называл "подходом прижизненного эпикриза" или техникой суждения о причинах возникновения болезни и причинах её развития.

Хорошая стратегия содержит в себе зёрна будущих поражений

И про стратегию СССР. Ещё Первая Мировая Война отчётливо показала, что противостояние двух и более стран уже не упирается в тактический или стратегический гений полководцев или какие-то инновационные средства поражения. Война стала столкновением экономических потенциалов, способности экономики каждой страны обеспечивать фронт ресурсами: артиллерией, вооружением, патронами, снарядами. И страна с двукратным перевесом в промышленном потенциале в итоге выигрывает.

Промышленный потенциал Царской России был в среднем в 10 раз меньше, чем у Германии и Британии: до передовых стран пропасть была в каждом из аспектов (одна винтовка на троих – это история Царской России, а не СССР). А в ходе Второй мировой войны произошло ещё и обрушение логистических связей с европейскими странами, возник жесточайший дефицит кадров. С учётом отсутствия внятной подготовки хотя бы базовой подготовки младшего офицерского состав все эти факторы обнуляли шансы на улучшение ситуации.

Руководство СССР выстроило подготовку к Великой Отечественной с учётом этого, а сама подготовка и многие её элементы обязательно должны изучаться как одни из самых лучших практик в планировании. В сущности, этот опыт будет детально разобран в третьей главе "Стратегическое планирование", так что здесь опишу только некоторые детали.

Буквально, вся система подготовки выстраивалась следующей последовательностью.

1. Для того, чтобы выстоять в Великой Отечественной, необходимо сыграть на недостатках стратегии Германии: на скоротечности её операций. Нужно

перевести войну в режим долгосрочного противостояния, к которому она не была готова.

2. Сам СССР при этом должен быть готов к этому долгосрочному противостоянию. Должен быть сформирован, организован и запущен целый военно-промышленный комплекс, способный долгое время обеспечивать армию всем необходимым.

3. В длительном противостоянии оказываются важны не тяжёлые и мощные танки, не сложное и комплексное вооружение, которое крайне сложно производить в большом количестве; ставка должна быть сделана на массовость, простоту и удобство

4. Производственные мощности должны быть рассредоточены и распределены, чтобы их нельзя было уничтожить даже за большое число вылетов бомбардировщиков. Аналогично с логистикой - должна быть целая сеть поставок с явными избыточными возможностями

5. Для этого необходимо в достаточной степени обеспечить самостоятельную работу обеспечивающих производств и добычи ресурсов

6. Для разворачивания большого числа производственных мощностей необходима комплексная система электроэнергетики (здравствуй, план ГОЭЛРО)

7. Для работы заводы должны быть обеспечены огромным числом работников с должной квалификацией, для чего формируется массовая система среднего образования и подготовки кадров

8. Жизненно необходимы сотни тысяч инженеров и специалистов, способных поднять все эти заводы, цеха, станки, обеспечить процессы и так далее, что дало старт массовому высшему образованию

И так далее. Пунктов в реальности можно расписать очень много, я расписал лишь некоторые. И каждый из пунктов – огромный пласт работ, который был пройден. Взять тот же план ГОЭЛРО или программу 1 пятилетки – я считаю их лучшими из когда-либо созданных примеров долгосрочного планирования и с точки зрения логики, и с точки зрения сложности выстраиваемых взаимосвязей, и с точки зрения реализации.

Если брать все мероприятия СССР в период с 1923 по 1941 – это тот самый сфокусированный огромный комплекс мер, решений и действий, который и любят описывать специалисты по стратегии в своих книгах.

Результат этой стратегии известен. Немецкая армия, обладающая большей численностью, большей промышленной мощностью, большим мобилизационным потенциалом, была не сразу, но остановлена, блицкриг заглох. Немецкая машина завязла и заглохла. Перевести промышленность немецкой Европы на

рейсы долгосрочного ведения войны уже не получилось (а по некоторым данным - и не представлялось возможным), вот только танки и ударные войска в режиме затяжной войны - не самая удачная история.

Что было хуже для Германии - вопреки всем оценкам её аналитиков у СССР оказалось достаточно сил, чтобы начать контрнаступление. В 1943 году Германия оказалась обречена.

Не стратегия

Теперь давайте поговорим о том, что может ошибочно быть отнесено к стратегии, но не будет ей являться:

- Амбиции - не стратегия
- Харизматичное управление - не стратегия
- Составление стратегического плана - не стратегия
- Экстраполяция - не стратегия
- Делать то же, что и раньше - не стратегия
- Финансовые планы - не стратегия
- Диверсификация - не стратегия

И если с первыми пунктами всё плюс-минус понятно, потому я не вижу смысла это объяснять (пока вы меня не переубедите), то последний нужно прокомментировать.

Существует бизнес-подход, когда компания старается под одним крылом собрать несколько видов деятельности. Логика при этом примерно следующая: «какое-то из направлений провалится, какое-то выстрелит, а в целом сидеть на табуретке с несколькими ножками удобнее». Этот подход любят финансисты и руководители крупных корпораций. По их мнению, здесь работает чистая математика. А ещё очень приятно раздувать щёки, что занимаешься десятком бизнесов одновременно.

Но это не стратегия. И опыт 80-90-х годов прошлого века это отлично продемонстрировал: большинство крупных холдингов в итоге просто провалилось, проиграв на каждом из фронтов сфокусированным на чём-то одним конкурентам.

С окончанием Второй мировой войны экономики всего мира начали своё восстановление, в это же время американская промышленность снимала сливки: её практически не затронула война, а многие государства теперь экономике США были должны серьёзные суммы. И на основе этого почти 30 лет Штаты переживали золотой период, когда множество отраслей бурно

наращивали свои объёмы, выходили на международные рынки, постоянно увеличивали выручку и прибыль.

В таких условиях многие компании эти “лишние деньги” начали вкладывать во всё подряд, чем и породили практику “диверсификации”. И чем больше проходило времени, тем дальше шли эти инвестиции от основного бизнеса. И тем меньше они управлялись. И с первой серией кризисов перепроизводства все эти диверсифицированные конгломераты начали сыпаться. Кто-то рухнул сразу, кто-то позже. Но главное: они наглядно показали, что такие разделённые холдинги в регулярных условиях не могут быстро расти и уступают рынки конкурентам со специализацией. Даже тем, кого ещё недавно не воспринимали в качестве конкурентов: азиатским компаниям.

Я об одном таком случае более подробно расскажу в третьей главе “Стратегическое планирование”, где покажу, как годами руководство совершало ошибки.

Хорошая стратегия практически исключает диверсификацию

Вред диверсификации наглядно демонстрируют и множественные случаи, когда государство вынуждено помогать банкам. Например, взять тот же недавний кейс Credit Suisse.

Представьте, есть 2 ученика. Оба учатся по 40 часов в неделю. Средний балл у обоих - 70%. 1 ученик ровно учится на 3 и 4. А второй - двоечник по большинству предметов, но имеет фокус на математике, истории, географии и литературе. Если вдруг от них ситуационно понадобится поступать в Университет, у 1 будут проблемы, в то время как 2 - сможет даже выбирать из парочки факультетов.

CS - ученик 1 типа, традиционный банк с набором направлений. Jack of all trades, master of none. В спокойной обстановке такой подход всё усредняет и гарантирует небольшую доходность. Вот только диверсификация - не стратегия, потому она и в хорошее время не даёт отличных результатов и скрывает проблемы. А в случае падения рынков эти проблемы обнажаются, что отнимает устойчивость и резко снижает выживаемость. И в итоге большинство традиционных банков в кризис испытывают серьёзные трудности.



Jack of all trades, master of none

О проблеме кейсов

Для похудения достаточно тратить больше энергии, чем получаешь. Простая формула, где дьявол кроется в деталях: в режиме и восстановлении, в витаминах, технике и так далее. Игнорировать такие детали - сталкиваться с проблемами при попытке сбросить вес.

В теории струн одна из фундаментальных формул выглядит так: сумма всех натуральных чисел = $-1/12$. Есть даже несколько выглядящих убедительно доказательств этому. Вот только каждый раз делаются допущения, противоречащие здравому смыслу и отдельным математическим дисциплинам. Например, в одном из объяснений есть такая логика: так как $\sin X$ и $\cos X$ при $x \rightarrow$ бесконечности ведут себя схожим образом, то они равны. Или приравниваются множества с разными мощностями. То есть делаются упрощения, которые буквально искажают модель нашей реальности. И на выходе получается $-1/12$.

Я уверен, что рано или поздно теория струн родит какое-то гениальное утверждение. Которое будет существовать и описывать некий гипотетический мир, в котором $\sin X = \cos X$. Возможно, позже эта теория и заменит или обойдет это и тому подобные очень сомнительные равенства и упрощения, но пока это больше представляется дьяволом в деталях, который может угробить всю эту науку.

Обучение, построенное на кейсах, представляет собой достаточно упрощенный подход с тем же дьяволом: описать небольшой набор деталей и фактов, упуская то, что автор считает неважным. При этом описание кейса может

игнорировать целый ряд действительно значимых деталей и даже давать крайне односторонние объяснения. Это нормально для обучения, но может сильно навредить при принятии реальных решений.






Стоит отметить, что кейсы действительно хороши в качестве демонстрации каких-то тезисов и правил. В своё время высшие управленческие школы даже завели моду на обучение таким образом. Но не расширили спектр инструментов, а свели его преимущественно к рассмотрению кейсов.

Гарвардская школа бизнеса несколько лет назад даже рекламировала в журнале *The Economist* свою программу MBA с таким посылом: «Мы анализируем 4 компании в день. И это не теория. Это опыт».

Это, безусловно, проще, но не так замечательно, как может показаться.

Наглядно эту историю продемонстрировал Генри Минцберг в своей недавней книге «42 истории для менеджера».

В ней студенту MBA дали исследовать концерт симфонического оркестра. На основании своего анализа он выдал следующие рекомендации:

-  Все 20 скрипок играют одни и те же ноты. Их можно сократить;
-  Некоторые пассажи повторяются многократно. Нужно урезать;
-  4 гобоиста долго простаивают. Логично распределить работу равномернее;
-  Используется устаревшее оборудование: 1 скрипке больше 100 лет. Заменить на новое;
-  Игра 1/32-х нот слишком утомительна. Убрать.

По оценкам студента данные рекомендации позволяют уменьшить время концерта с 2 часов до 12 минут. Значит, отпадает надобность в антракте, а само выступление можно проводить не 3 раза в день, а минимум 15.



Отличное творческое решение. Но иногда приходится вгрызаться в лабиринт.
И опыт тут не помешает.

Именно так из реальной истории с кучей нюансов, проблем и специфик формируют небольшой простенький кейс на 12 минут звучания. Вместо гениального концерта - урезанный набор фрагментов в упрощённом виде.

Все эти рассмотренные в 1 части кейсы – имеют такую же природу, они существуют для подчёркивания той или иной мысли, но полностью упускают множество деталей. И часто в этих кейсах упускаются многие важные истории.

Например, что успешные компании отнюдь не такие рыцари в сверкающих доспехах, как их принято рисовать. Если судить по всем историям и интервью, успешные компании выглядят столпами энергичности и собранности. Их собрания - штаб, ведущий боевые действия. Команда профессиональна и компетентна. Данные подвергаются критическому анализу, а планы - согласовываются со стратегией. И так далее.

Но сколько бы я не изучал падения гигантов, картина совсем иная. Все компании уже на старте подъёма не просто носили в себе зёрна будущих поражений, но даже уже как-то учились с ними жить и даже бороться, причём безуспешно. Решения принимались по-разному и не всегда быстро. Намерения разных подразделений хронически не согласовывались. Действия конкурентов недооценивались. Большинство войн были внутренними, между

собственниками и топ-менеджментом, между коммерсантами и финансистами, рядовыми сотрудниками и линейным менеджментом. Вопреки всем красивым историям и ярким образам, успешная компания очень часто выглядит как пример ошибки выжившего.

Дополнение. Предыдущий абзац был написан весной 2023 года. Я корректирую этот текст полтора года спустя, в октябре 2024 года, за которые я несколько сотен часов посвятил фокусно изучению жизненного пути самых разных компаний, и я нашёл очень много подтверждений, что даже успешные компании совершают большое число ошибок, часто - даже критических. Вопрос лишь в том, чтобы верных решений принимать больше, а для предотвращения критических рисков - хватало резервов и силы воли.

Все ошибаются. Даже самые успешные

Конечно, каждая успешная компания старательно создаёт вокруг себя красивую картинку, её менеджмент на публику надувает щёки и улыбается в камеру. Но в реальности – имеет кучу проблем, которые в будущем обеспечат её падение.

И успешными компаниями чаще всего становились те, кто умел собрать и реализовать хотя бы в чём-то крутые компетенции, и в остальном - не допускал слишком много ошибок, особенно - критических. Всё, как в упоминавшемся исследовании Дона Клифтона: лучшими пабами оказывались те, кто хотя бы в чём-то выделялся на общем фоне и в целом не проваливался прямо сейчас.

Программа MBA может служить наглядным примером такого провала. Если практику изучения кейсов в нём можно считать очень хорошей, то с остальными инструментами и техниками там явный провал. Иначе исследования находили бы положительную корреляцию между дипломом MBA у руководства и результатами компаний. А не отрицательную.

Ещё в 2004 году Генри Минцберг опубликовал книгу "Managers, not MBAs", где резко критиковал сфокусированный на кейсах формат обучения и даже приводил результаты своего исследования, где показывал, что носители MBA проваливаются ничуть не реже, а то и чаще "обычных" топов.

Не так давно Дэни Миллер и Сяовей Су выпустили исследования на ту же тему. Они взяли 444 CEO американских корпораций с 1970 по 2008 годы, побывавших на обложках Forbes, Fortune и прочих пафосных изданий. И авторы сравнили результаты выпускников MBA с обычными топами.

И вот что они выяснили. После публикации статей у компаний дела шли хуже. Причём у носителей MBA дела падение было не только сильнее, но и дольше, оно не было переломлено даже через 7 лет после публикации. Авторы выявляют общий тренд: топы с дипломами MBA чаще осуществляли

поглощения, чтобы перезапустить рост прибыли компании, однако в результате только всё ухудшали. Словно и не знали, что слияния с готовыми бизнесами выходят в плюс на уровне стартапов: от силы в 1 из 5 случаев. А успеха добиваются едва ли в 7-10% сделок.

Другое исследование, «CEO с дипломами MBA: краткосрочный менеджмент и финансовая эффективность компании» (MBA CEOs, Short-Term Management and Performance), ещё внушительнее: деятельность 5004 CEO, руководившими с 2003 по 2013 год крупнейшими американскими корпорациями.

Выводы схожие. Генералы с MBA чаще прибегают к инструментам с сомнительной или краткосрочной выгодой: к M&A, рисованию отчётности, манипуляции фактами и так далее. Всё ради искажения рыночной оценки компании.

Впрочем, что в обоих исследованиях были и положительные моменты: зарплаты генералов с MBA росли на 15% быстрее, чем у обычных генералов. Так что MBA - хорошо для обладателя, но плохо - для нанимателя.

Шильдик и бизнес-образование ничего не гарантирует

В "Игре в бисер" Германа Гессе описывается жизнь касты мудрецов, которые управляют обществом, будучи изолированными в замке. Главный герой понимает, что эта оторванность от общества ухудшает качество их решений, выходит в свет и сразу же гибнет, оказавшись неприспособленным к жизни: он даже знает решение, но не может его применить и тонет, так как никогда не плавал.

Так что и примеры хороших стратегий из первой части публикации, и многие тезисы из этой не должны восприниматься буквально как инструкция по применению (некоторые примеры буквально противоречат друг другу), но как пища для ума. Это всего-лишь один из подходов к выработке стратегии, к проверке её на качество и адекватность, но далеко не единственный.

За 2 часа нельзя полностью прочитать и проанализировать случай из практики, как это утверждают в Гарварде.

И ещё раз наглядно продемонстрирую всю упрощённость кейсов.

Никакое проклятье знания не сравнится с мифом, что многие топовые предприниматели начинали в гараже.

Вот только к этому как-то забывают добавить:

- ✿ знакомства из круга родителей
- ✿ сформированная команда и ряд знакомств из университета
- ✿ сфера представлена крайне малым числом игроков

- ✿ крупный заказ от одного из ведущих заказчиков, который главный игрок на рынке просто не успевает выполнить, потому отказывается
- ✿ связи одного из родителей, которые позволяют подсунуть нужным людям рекомендацию конкретного гаража
- ✿ наличие разработок на рынке, которые значительно закрывают крупный заказ, но которые при этом можно купить и допилить
- ✿ заказчик по слабой опытности на новом рынке не видит в продукте потенциал, потому не фиксирует в контракте права на итоговый продукт.

Это не к тому, что гаражи не нужны. Нужны. А к тому, что за любым крупным успехом всегда кроется большое число успешных решений и удачных стечений обстоятельств. И сводить всё к одному фактору - удобно для односторонней подачи в кейсе или для инфоцыган, но плохо для системного обучения и построения на этом бизнеса.

P.S. Кто угадал, чей гараж я расписал?

Формирование стратегии

Формулирование стратегии напоминает написание сценария для телесериала. Сезона этак с седьмого.

Сидишь и разбираешься, какое конкурентное преимущество может обеспечить воцарение Джона Сноу на железном троне. Как рынок и конкуренты отреагируют на стартап Белых Ходоков и как можно обойти их патентную защиту. Какой уникальной потребительской ценностью можно повысить лояльность драконов и прочих дотракийцев. Как Бран может повлиять на технологии производства продуктов. И каковы критические риски Мизинца в бизнесе.

Хотя, конечно, чаще всего это всё воплощается в жизнь примерно так же, как и в сериале, но это уже отдельная большая тема.

К слову. Для любителей постратежничать окончание 6 сезона "Игры престолов" даёт предостаточно данных и для построения выигрышной стратегии для каждой стороны, и для построения дерева сценариев. Рекомендую, сам потратил на это под сотню часов.

Что стоит добавить

Данная глава будет дополняться и дорабатываться. Подобно первым стандартам Agile или МСФО, она даёт набор примеров, правил и рекомендаций, которыми можно руководствоваться при анализе и разработке стратегии. Увы, но в отношении стратегии не может быть стратегии по её разработке.

Потому для закрепления в качестве резюме повторяю основные указанные рекомендации и правила:

- Ограничения и правила повышают качество решения проблем
- Хорошая стратегия - процесс и регулярно что-то меняет
- Хорошая стратегия обеспечивает рост. Рост не является свидетельством наличия хорошей стратегии
- Актуализация стратегии защищает от последователей
- Любую стратегию можно провалить плохим исполнением
- Хорошая стратегия содержит в себе зёрна будущих поражений
- Куча всего не является стратегией. В том числе финансовые планы с амбициозными цифрами и диверсификация

Дополнительно отмечу здесь ещё несколько правил к уже сформулированным, которые помогут в этом процессе:

- Описание нынешних конкурентных преимуществ не должно заменять диагноз и выявление проблем, подлежащих решению
- Для сосредоточения усилий на ключевых точках не нужны ни стратегические планы, ни финансовые цели.
- Иногда стоит пропустить гонку с конкурентами в запуске первого человека в космос, чтобы выиграть более важную гонку в высадке человека на Луну
- Неопределённость размывает фокус и препятствует скоординированности действий. Чем выше неопределённость и активность рынка, тем точнее должны быть стратегические цели и мероприятия
- Сержантский подход отлично работает: не приступайте к решению более сложных задач, пока не разобрались с базовыми, доведя основную часть работы до автоматизма. Стратегическое изменение будет требовать от вас этой автоматике в процессах, принятии определённых решений, механизмах реагирования. Иными словами, если у вас ещё не выстроен в достаточной степени процесс логистики, обучения персонала и контроля качества, резкое развитие филиальной сети само по себе станет серьёзной помехой.
- Чем выше интеграция элементов, тем сложнее их балансировка и координация, но и большего стратегического усилия на выходе можно получить

- Человеку свойственно связывать текущую прибыль с недавними собственными усилиями, даже если очевидно, что это результат кропотливого труда предшественников в прошлом
- Когда человек сталкивается с задачей, не имеющей очевидного ответа или решения, он склонен хвататься за первый разумный на его взгляд ответ.
- Реальный мир слишком часто имеет собственную внутреннюю логику, которая долгое время может оставаться незамеченной, хотя и не представляет собой тайну за семью печатями
- Конкурентное преимущество «интересно» лишь в том случае, если в потенциале с его помощью можно повысить стоимость бизнеса
- Конкурентные преимущества – воплощения уникальных профессиональных знаний
- Отдельные стратегии могут быть выстроены на реорганизации хаоса в определённых сферах деятельности в упорядоченную структуру. Но хорошая стратегия в любом случае повышает упорядоченность бизнеса
- Аномалия в любой сфере – область неизведанного, изучение которого позволяет лучше понять всё происходящее
- Подвергать сомнениям собственные мысли – весьма болезненно и даже противоестественно, но это одна из составляющих процесса разработки стратегии

Вы можете оставить свою обратную связь [в специальной форме](#) или [в моём ТГ-канале “Тру финансы”](#).

[Продолжить чтение книги «Бережливое управление»](#)

[Вторая глава. «Люди»](#)

P.S. Книга направлена на популяризацию знаний, потому смело ей делитесь с друзьями, коллегами и теми, кому она может быть интересна.