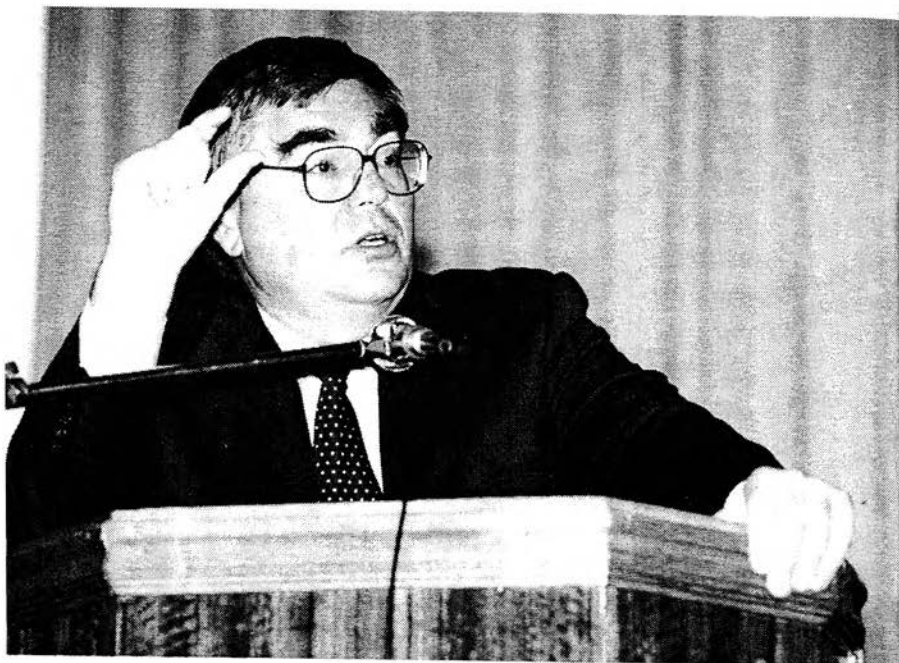




Адріян
СЛИВОЦЬКИЙ

НОВІ МЕТОДИ
СТРАТЕГІЧНОГО
МИСЛЕННЯ

*За традицією навчальний рік
для всієї університетської громади
в НаУКМА починається
відкритою лекцією
Почесного професора Університету,
відомого в світі вченого.
Починаючи з 1992 року,
могилянці мали можливість почути:
мовознавця Юрія Шевельова,
географа-кліматолога Лоуренса Майсека,
філософа Поля Рікьора,
історика Романа Шпорлюка,
філософа, релігієзнавця Роланда Піча,
філологів Івана Фізера,
Ярослава Розумного,
політолога Богдана Кравченка,
філософа Сергія Авєрінцева,
поета Ліну Костенко,
літературознавця Миколу Жулинського.*



Адріян Сливозький



НОВІ МЕТОДИ
СТРАТЕГІЧНОГО
МИСЛЕННЯ

Київ

Видавничий дім
«КМ Академія»
2002

ББК 65.01
С47

Новітні методи використання
найсучасніших досягнень економічної теорії —
тема загальноуніверситетської лекції
відомого фахівця
з питань стратегії та розвитку бізнесу,
професора Адріяна Сливоцького (США).
Лекція прочитана
1 вересня 2001 року в НаУКМА.



Віце-президент компанії «Mercer Management Consulting»
Адріан Сливоцький та президент НаУКМА В'ячеслав Брюховецький

Дуже дякую, пане президенте, дякую вам, дорогі слухачі, за нагоду поділитися з вами думками про дослідження, що ми проводимо впродовж останнього десятиліття, в ході яких прагнемо зрозуміти, як міняються правила гри, що вирішують успіх на виробництві, в бізнесі. Як одним реченням підсумувати результати наших досліджень? Це непросто зробити. Тому я розповім вам коротку притчу, що, можливо, передасть суть усіх досліджень про міграцію капіталу, про ділові моделі, про успіх у грі бізнес-шляхів. Уявіть собі: восьма година, ранок, понеділок. Збирається команда дуже великого міжнародного підприємства на чолі з її стареньким керівником,

© Адріан Сливоцький, 2002
© Н. В. Михайличенко,
художнє оформлення, 2002
© Видавничий дім
«КМ Академія», 2002

ISBN 966-518-084-3

який десятками років дуже успішно веде це підприємство. На нараді в їхній залі являється ангел. Вперше ангел явився команді й звернувся до керівника:

— Я сьогодні маю для тебе дуже погану новину і дуже добру новину. Погана новина — ти переходиш у вічність за два тижні, а добра новина — ти був не тільки відомим підприємцем, а й знаменитою людиною, тому підеш до неба. Ще краща новина та, що ми стежимо в небі за найсучаснішою літературою щодо стратегічного мислення, і минулого тижня ми проголосили, що надаватимемо більше уваги нашим клієнтам і краще їх обслуговуватимемо. Отже, може бути вибір. У вічність можна перенестись у трьох можливих станах: можна стати, по-перше, надзвичайно вродливим; по-друге, можна вибрати безмежний розум, бути надзвичайно розумним; або, по-третє, можна бути надзвичайно заможним, мати дуже багато грошей. Отже, три варіанти: краса, безмежний розум або гроші.

На це керівник зреагував спокійно, він подумав про цей вибір і звернувся до ангела: «Я вибираю розум, хочу бути безмежно розумним». Усі члени його команди усміхнулися, бо знали, що це, справді, найкращий вибір. Ангел вів далі розмову. Він повідомив, що має ще одну добру новину. Щоб увійти у вічність, щоб бути обдарованим вічним розумом, не треба чекати. Це трапиться, як тільки ангел вийде з кімнати.

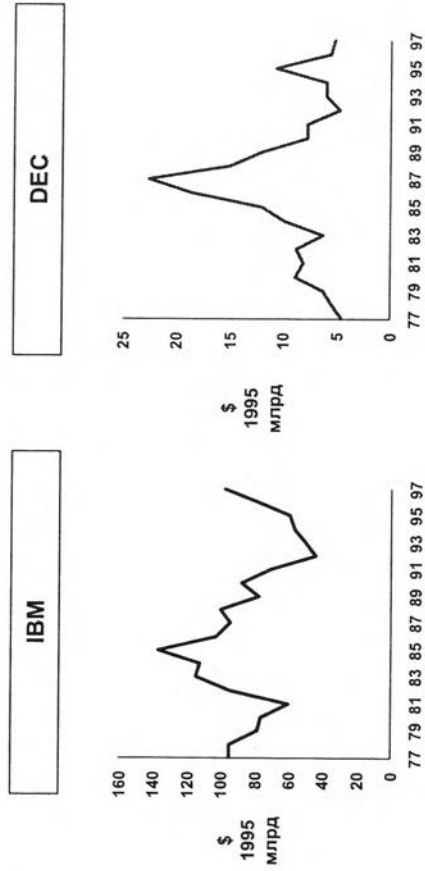
У цей драматичний момент ангел зник, і всі зосереджено подивились на керівника, з яким відбувалася майже фізична трансформація: вічний, без-

межний розум вливався в нього. Отже, всі сподівалися побачити на його обличчі чудовий, божественний усміх, який має кожний, хто обдарований безмежним розумом, але вони цього не побачили. Вони бачили занепокоєння, майже гнів, і це збентежило членів команди. Нарешті працівник, що був найближче до керівника, звернувся до нього і запитав: «Пане керівнику, в чому проблема, чому ви такий стривожений?». І керівник, уже наділений безмежним розумом, звернувся до своєї команди і сказав: «Я повинен був вибрати гроші».

Питання грошей сьогодні набагато складніше, ніж десять чи двадцять років тому. Не важливо, чи працюємо ми на терені Європи, Америки чи Азії, здобувати і зберігати прибутковість на сьогодні набагато важче, ніж десять, п'ятнадцять, двадцять років тому. І ось чому: за останні двадцять років істотно змінилися правила економічної гри в бізнесі. Наука про міграцію капіталу — наука, що прагне зрозуміти, як змінилися ці правила, як керівники різних організацій (комерційних, наукових чи урядових установ) можуть зрозуміти ці правила і використати зміни, а не стати їхньою жертвою. А жертв цих змін було дуже багато. Один із найжахливіших прикладів знаходимо в комп'ютерній галузі, де провідна ділова модель, модель об'єднаного виробника, представлена прикладами IBM і DEC (мал. 1). До 80-х років ця ділова модель створила 170 млрд доларів ринкової вартості. В наступні кілька років змінилися клієнти, змінилися обставини. Багато компаній не зрозуміли цих змін і не відгукнулися на них. В ре-

Малюнок 1. Міграція капіталу® в комп'ютерній галузі

Ринкова ціна



*До 31 грудня 1996 р.

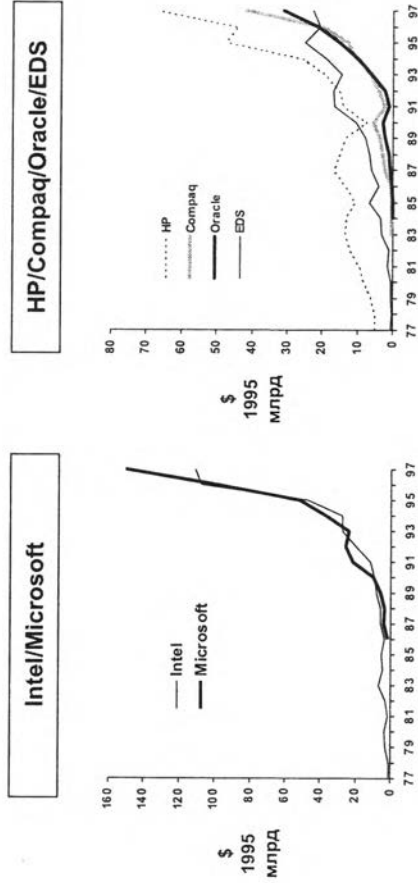
Джерело: Value Line and Compustat

Mercer Management Consulting

зультаті цього вони втратили 120 млрд доларів ринкової вартості протягом кількох років. Тоді ж, маючи доступ до тих самих ринків, до тих самих технологій, маленька група нових гравців, ринкова вартість яких у 1987 році становила не більше 25 — 30 млрд доларів, краще зрозуміла, як міняються потреби і пріоритети клієнтів, краще побудувала нові ділові моделі, щоб відповідати цим пріоритетам. У результаті — вони створили понад 350 млрд доларів ринкової вартості (мал. 2) на тих самих ринках, які окупували IBM і DEC. Чи комп'ютерна галузь унікальна? Абсолютно ні. Подібний перебіг капіталу, перебіг вартості від застарілих ділових правил до нових відбувся в таких індустріях як металургійній, автомобільній, роздрібній торгівлі, фінансовій та в багатьох інших. У кожному випадку переможцями були ті, що зрозуміли нові правила гри і застосували їх на свою користь. Ця дисципліна, наука про міграцію капіталу, ще не була потрібна 20 років тому, бо 20 років усі класичні правила стратегії залишалися непорушними, і всі дуже добре розуміли ці правила гри: «Будьте винахідником найкращого товару, завоюйте найбільшу частку ринку, і ви будете найуспішнішим і найприбутковішим». За останні 20 років правила гри змінилися. Якщо завоювання першого місця щодо частки ринку це — основа успіху, то як можна пояснити досвід IBM, DEC і десятків інших компаній, які здобули перше місце в частці ринку, але не здобули успіху, не отримали прибутку? Сьогодні наука про міграцію капіталу допомагає виробникам у всьому світі зрозуміти: по-перше, де ми як

Малюнок 2. Міграція капіталу® в комп'ютерній галузі

Ринкова ціна



* До 31 грудня 1996 р.

Джерело: Value Line and Compustat

Mercer Management Consulting

виробники зможемо створити прибуток у нашій галузі в майбутньому, по-друге, які зміни серед покупців, серед клієнтів впливатимуть на це, і третє, найважливіше — яка має бути наша наступна ділова модель, щоб досягти цих прибутків і зберегти їх від конкурентів і зростаючої ваги покупців. Найважче завдання в цій сфері, в цій дисципліні — зрозуміти, як міняються клієнти.

Хочу запропонувати один класичний і один сучасний приклад, які проілюструють цю думку. На початку минулого століття в автомобільній індустрії пріоритети покупців були надзвичайно чіткі: надійний транспорт за дуже низьку ціну. Краще за інших зрозумів це Генрі Форд, який побудував автомобільний завод, що чудово відповідав цим запитам, побудував ділову модель, яка виробляла цей продукт краще за інших. За кілька років Форд здобув 55 відсотків ринку і був непоборним виробником у цій індустрії.

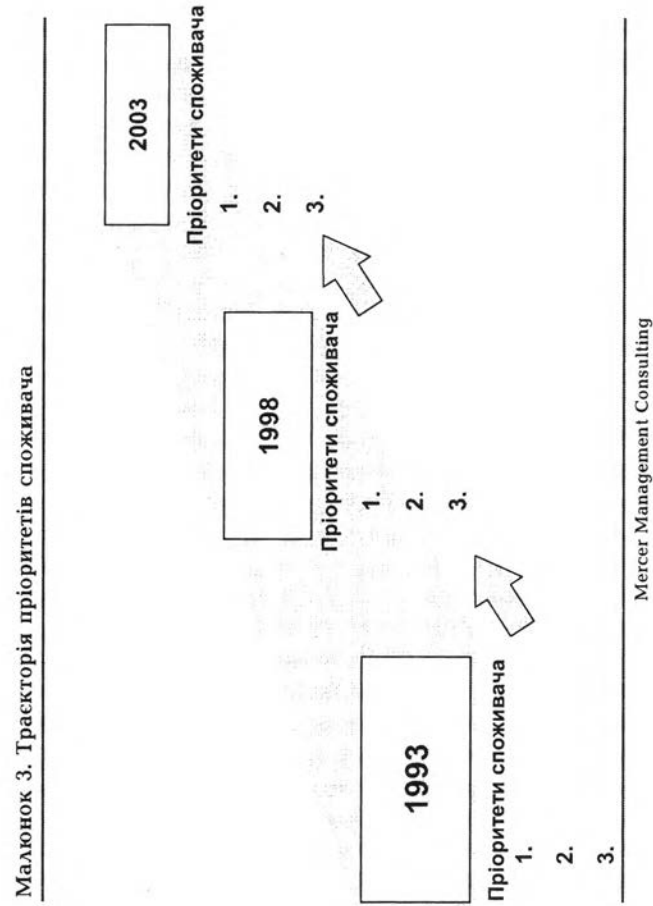
У 20-х роках покупець змінився. Покупець став заможнішим, його цікавили інші пріоритети, ніж раніше: надійний транспорт і низька ціна. Покупці хотіли мати ширший вибір, різні рівні застосування. Альфред Слоун, голова компанії «General Motors», чудово зрозумів цю зміну серед своїх клієнтів, серед покупців. Він побудував геніальну ділову модель — піраміду з найдешевшим «Шевролетом» в основі та найдорожчим «Каділаком» вгорі. Цією моделлю він чудово відповів на зміну в пріоритетах клієнтів. Генрі Форд був подоланий. Хоча він був одним із найвидатніших промисловців минулого століття, він

або не міг, або не хотів побачити, як змінилися пріоритети клієнтів.

Багато хто з вас знає результат такого засліплення: за кілька років ринкова частка Форда впала з 55 відсотків до 12 відсотків, і за наступні 7 десятиліть Форд так і не відвоював першість в автомобільній індустрії. Але не оглядатимемося на 80 років назад, щоб бачити це явище. Огляньмося тільки на 9 років назад на галузь програмного забезпечення для персональних комп'ютерів: у 80-х роках найважливішим пріоритетом клієнтів такого забезпечення була одинична продуктивність, і такі компанії, як «Макінтош», дуже добре відповідали цим пріоритетам. У 90-х роках клієнт суттєво змінився. Для нього тепер найважливішою була не одинична продуктивність, а групова. Клієнт вимагав від виробників програмного забезпечення сумісних програм, програм для обробки текстів, програм для електронних таблиць, програм графічних та програм баз даних, а також комунікаційних програм, щоб забезпечити передачу даних тисячам персональних комп'ютерів підприємства. Це вони говорили кожному виробникові, але значна більшість, засліплена вчорашнім успіхом, того не зрозуміла і не відреагувала. Ви знаєте наслідки цього. Десятки компаній зникли, а ті, що ще втрималися, втратили за 3 — 4 роки понад 50 відсотків своєї ринкової вартості. І тільки дві компанії зрозуміли ці сигнали від покупців і відповіли на них — це «Microsoft» і «Lotus». У цій галузі вони лідирують аж до сьогодні. Отже, основний механізм, найскладніше завдання — за-

побігти міграції капіталу; аби скористатися з цієї міграції в наступних проектах, також треба зрозуміти, як міняються потреби і пріоритети клієнтів. І коли ви приступатимете до праці, в якій би це не було галузі, найважливіше запитання, на яке треба відповісти: «Якими були пріоритети моїх клієнтів учора, які вони сьогодні, якими будуть вони завтра, і на підставі цього — як варто змінити свою ділову модель, щоб тебе першим вибрали клієнти завтра?» (мал. 3). Незважаючи на те, що ми примітивно розуміємо, що це за ділова модель, говоримо про це специфічно: ділова модель — це наш спосіб дії, наших організацій, основний вибір, що ми робимо, надаючи послуги нашим покупцям, організовуючи нашу діяльність.

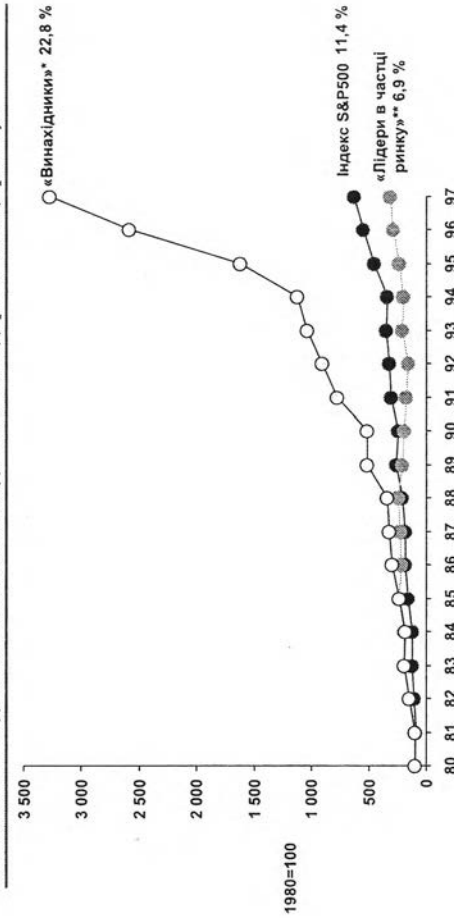
Є п'ять стратегічних виборів ділової моделі. Перший — це вибір клієнтів: кому я хочу служити, а кому не буду служити й чому. Другий вибір — це моя унікальна пропозиція вартості для клієнта: чому він повинен купувати в мене. Третій вибір — це спосіб повернення капіталу, або прибуткова модель: як я творитиму прибутки в цьому плані з клієнтом. Четвертий вибір — це стратегічний контроль: як я охоронятиму свої прибутки не тільки від тиску моїх суперників, але й від зростаючої ваги своїх покупців. П'ятий вибір — це профіль: що робитиму сам у своїй організації, а що робитиму, співпрацюючи з іншими. В минулому найважливіша економічна винахідливість стосувалася товару і процесу виробництва, сьогодні найважливіша винахідливість стосується винахідливості в оновленні ділових моделей.



Наші найагресивніші клієнти, які опанували спосіб мислення міграції капіталу, зробили нам черговий виклик. Цей виклик такий: в обставинах, що динамічно змінюються, чи кожна компанія мусить зазнати економічної поразки, чи існують такі підприємства, що вчасно розуміють зміни ринку й оновлюють свою ділову модель. Цей виклик обумовив видання книги «Зона прибутків» у 1998 році. Ми проаналізували сотні компаній, шукаючи таких, які зуміли прочитати сигнали з ринку й постійно оновлювати свою ділову модель. Із тих сотень компаній ми знайшли тільки десяток, які опанували цей новий спосіб мислення, цей новий спосіб дій, але їх досвід був особливим. Коли подивитися через два десятиліття на зростання ринкової вартості в середньому по ринку, а індекс S&P500 віддзеркалює зростання усього фондового ринку, то це зростання сягало 11 відсотків щорічно (мал. 4). Коли порівняти це з найбільшими компаніями в галузях, із тими компаніями, що вчора були успішні та мали найбільшу ринкову частку, ці компанії збільшували свою вартість тільки на 6,9 відсотка щорічно, а нові компанії, які вчилися оновлювати свою ділову модель буквально кожних чотири-п'ять років, через два десятиліття досягли зростання ринкової вартості на 23 відсотки щорічно.

Як вони це зробили? Все почалося зі способу мислення, протилежного класичному, загальноприйнятому. Вони почали стратегічний процес мислення не з питання: як я можу збільшити ринкову частку, вони почали свій процес мислення з питання, як

Малюнок 4. Індекс S&P500, «Винахідники» і «Лідери в частці ринку»



* «Винахідники» без врахування компаній «Microsoft» та «Intel» мають у середньому 19,9 % зростання в рік.

** «Лідери в частці ринку» включають «American Airlines», «Bethlehem Steel», «Digital Equipment», «Ford», «GM», «IBM», «Kmart», «Sears», «United Airlines», «U.S. Steel».

Mercer Management Consulting

можна створити прибуток у галузі. Вони концентрували увагу не на своєму товарі чи продукті, а починали з набагато складнішого питання — вивчення того, як змінюється клієнт, які будуть його пріоритети завтра. А по-третє, вони не вивчали кращий досвід і способи, а цікавилися радше, чого можна навчитися нового, щоб побудувати завтрашню ділову модель. Може, найкращий взірєць такої компанії, що кожні п'ять-шість років оновлює свою ділову модель,— «General Electric» (мал. 5).

1981 року Джек Велш, керівник «General Electric», побудував ділову модель компанії на засаді: бути першим або другим у галузі, тому що 1981 року це був шлях до отримання найвищого прибутку. До кінця 80-х років ця ділова модель уже застаріла. Чому? Запитайте себе, кому продає товари «General Electric»? Таким компаніям, як «Boeing», «General Motors». Для них не найважливіше, хто має найбільшу ринкову частку, але найважливіше: хто має найнижчу ціну. І наступну ділову модель компанії «General Electric» було побудовано на засадах так званого «work out», що означало радикальне спрощення процесів, що веде до суттєвого зниження витрат. Ця ділова модель була дуже успішна з 1987 до 1992 року, але з 1992 року і вона застаріла. Чому? Того ж року Джек Велш подорожував по цілому світу. Повернувшись, він поділився своїми спостереженнями. Перше — це те, що в кожній галузі, де конкурує «General Electric», є надмір продавців і капітету, фабрик по всьому світу, а друге — кожну технологічну новітність, яку освоює «General Electric», конкуренти

Малюнок 5. Фокусування бізнес-дизайну компанії «GE»



Mercer Management Consulting

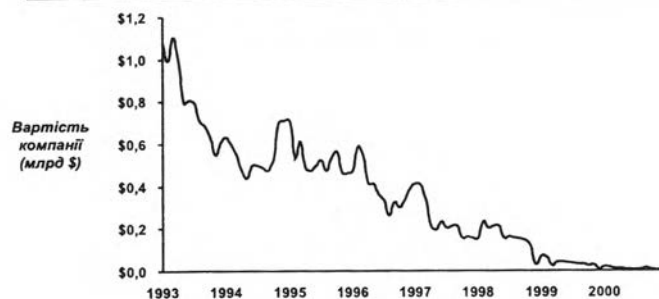
дуже скоро наслідують і копіюють. І Велш сказав: «Якщо ми, "General Electric", не навчимося надавати нашим клієнтам послуги і професійні рішення, які допоможуть їм знизити системні витрати, ми не матимемо зростання прибутків у майбутньому». Вони цього навчилися і, перебудувавши свою ділову модель у 1995 — 1998 роках, мали солідне зростання прибутку. 1998 року ця модель знову застаріла. Як і чому? Зауважте це запитання, ми до нього повернемося за кілька хвилин.

Так само, як після виходу книги «Міграція капіталу», наші клієнти зробили нам виклик і після видання «Зони прибутків». Цей виклик був таким: ми відчуваємо набагато вищий рівень стратегічного ризику,

ніж 10—15 років тому, чи це правильне відчуття, чи воно реальне? Як ми можемо відстежувати це явище, як ми можемо йому протидіяти? Наші клієнти мали рацію: сьогодні існує набагато вищий рівень стратегічного ризику в усіх ринках, ніж 10 років тому. Є три види стратегічних ризиків. Перший — це просто занепад вартості. Наприклад, підприємство «Service Merchandise» створило чудову ділову модель, за десятирок років створило 1,5 млрд доларів ринкової вартості. Ринок змінився, покупці змінилися, а компанія не змінила своєї ділової моделі, внаслідок цього 59 відсотків вартості зникли за п'ять років (мал. 6). Другий вид стратегічного ризику — стагнація вартості — суттєвіший, і компанія «Whirlpool» дає показовий приклад цього типового ризику. В галузі споживчого обладнання «Whirlpool» виробляє холодильники, машини для прання тощо. Вони зберегли свою ринкову вартість, але чи успішне це ведення справ? Якщо порівняти його на ринку в цілому, вони зберегли ринкову вартість, у той час як загальний ринок піднісся у вартості в три рази (мал. 6а). Уявіть собі, як непросто боротися за капітал із найкращими виробниками, якщо ви не зростаєте, а ринок зростає в три рази щорічно.

Третій спосіб чи третя форма стратегічного ризику нова. Двадцять років тому її не існувало. Це — стратегічний ризик, виявлення того, що ми успішно ведемо підприємство, але здобуваємо тільки срібну медаль у категорії, де вартість різко роздібилася і розподілилася на користь найкращої ділової моделі в нашій категорії конкуренції. Компанія «Pepsi

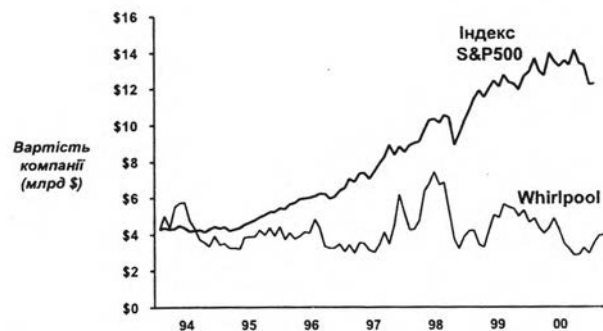
Малюнок 6. Колапс цінності: Service Merchandise Co.



Джерело: Compustat

Mercer Management Consulting

Малюнок 6а. Стагнація цінності: Whirlpool Corp.



Примітка: На основі загального прибутку дивіденди реінвестуються.

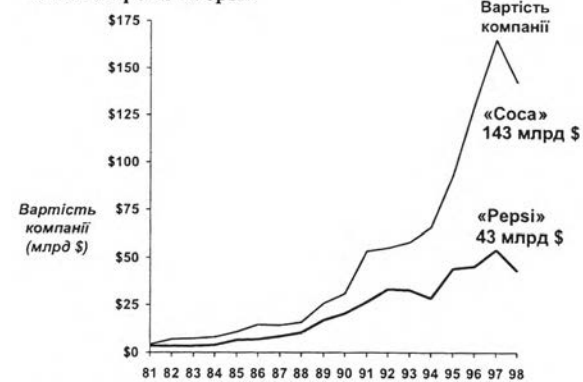
Джерело: Compustat

Mercer Management Consulting

Соїа» виглядала як така, що дуже успішно творила ринкову вартість упродовж двох десятиліть, аж доки не порівняли її з компанією «Coca Coіа», яка, починаючи з того самого рівня, в той же час, у тих самих ринках створила в три рази більше ринкової вартості (мал. 7). У сфері роздрібної торгівлі сьогодні дуже легко забути про те, що 1985 року вартість «Wal-Mart» і «Kmart», двох найбільших фірм в Америці, була однакова. «Wal-Mart» краще передбачала зміни в своїх ринках, у результаті цього створила вартість у 20 разів більшу, ніж «Kmart» (мал. 8). У галузі виробництва напівпровідників-чипів півтора десятиліття тому ринкова вартість «Intel» і «AMD», їхнього суперника, була майже однакова. «Intel» краще

Малюнок 7. Поляризація

«Coca» проти «Pepsi»

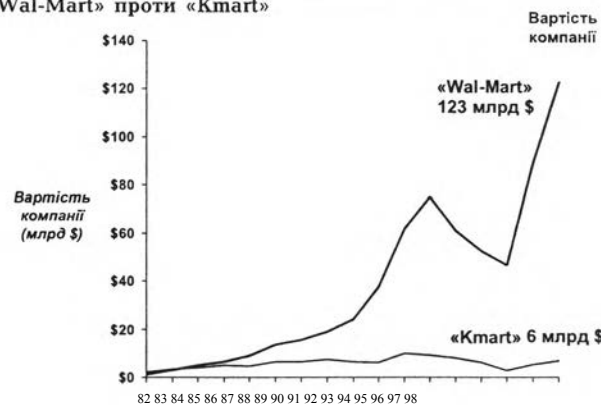


Джерело: Compustat 9/98

Mercer Management Consulting

Малюнок 8. Поляризація

«Wal-Mart» проти «Kmart»



Джерело: Compustat 9/98

Mercer Management Consulting

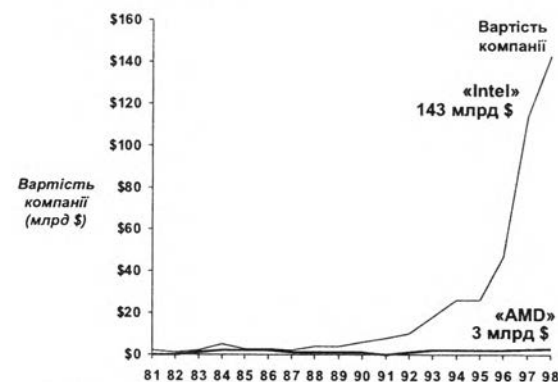
зумів передбачити зміни в ринку, був агресивнішим і за кілька років створив ринкову вартість, яка була в 48 разів вищою від «AMD» (мал. 9).

І останній приклад — із галузі загальної промисловості. 1980 року вартість «General Electric» була на 30 млн доларів вищою, ніж у їхніх суперників (мал. 10). «General Electric» краще передбачала зміни в ринках, агресивніше перебудовувала свою ділову модель, і наслідком цього було створення вартості в 15 — 20 разів вищої, ніж у їхніх дуже сильних і славних конкурентів.

Як можна запобігти стратегічному ризику? Найважливіше — краще, ніж наші конкуренти, перед-

Малюнок 9. Поляризація

«Intel» проти «AMD»

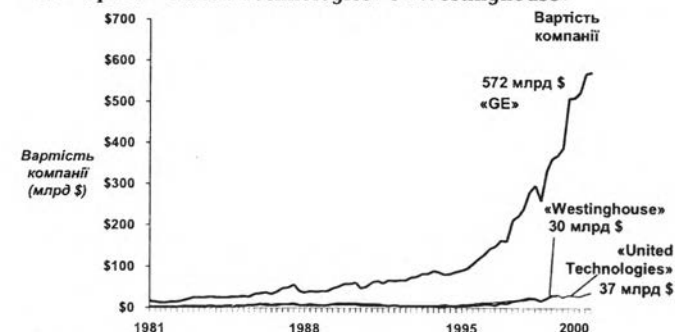


Джерело: Compustat 9/98

Mercer Management Consulting

Малюнок 10. Поляризація

«GE» проти «United Technologies» і «Westinghouse»



Джерело: Mercer Value Growth Database

Примітка: Акції компанії «Westinghouse» відсутні на ринку.

Mercer Management Consulting

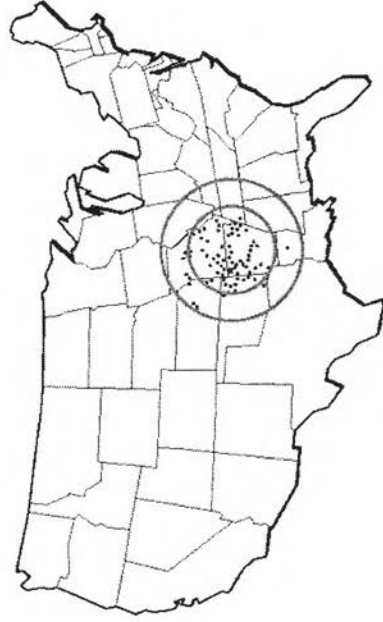
бачати основні зміни, що відбуваються в ринку. Як цього можна досягнути? Є два способи. Перший — зрозуміти, що майбутнє вже тут, між нами, воно тільки нерівномірно розташоване. Уявіть собі, що ви — суперник у сфері роздрібної торгівлі, і що ви перебуваєте на північному сході, або на заході, або в центрі Америки, в Чикаго. В південній частині Америки, в Арканзасі, функціонує підприємство "Wal-Mart", яке через два чи три роки публікує інформацію про розташування своїх крамниць, і вам відомо, що ці крамниці дешевші, ніж ваші, і користуються більшим успіхом серед клієнтів. За два роки ви можете побачити поширення цього кола, ще кілька років — більше поширення, ще кілька років — ще більше поширення (мал. 11). Це не стосується пророцтва чи магічного уявлення — це приклад того, що майбутність уже існує, вона тільки нерівномірно розташована. Потрібна лише мужність, щоб побачити, що вона прямує до нас. Цей цунамі, що називався "Wal-Mart", долав 75 миль щорічно, просуваючись з Південної Америки до Детройту, де був осередок "Kmart", але, на жаль, традиційні роздрібні торговці не хотіли бачити цього і запізно відреагували.

Другий спосіб запобігти стратегічному ризику — це зрозуміти основні стратегічні зміни, які відбуваються в наших ринках. Таких прикладів десятки. В книзі «Зразки прибутковості» аналізується тридцять основних моделей змін джерел прибутковості. І сьогодні розглянемо тільки три найголовніші. Перша — це розривання ланцюга створення вартості. В багатьох галузях — у металургійній, комп'ютерній, хімічній —

Малюнок 11. Стратегічний ризик

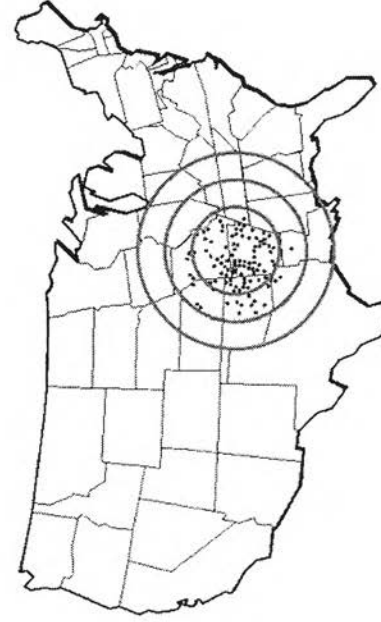


Малюнок 11а. Стратегічний ризик

The Wal-Mart Tsunami
1974

Mercer Management Consulting

Малюнок 11б. Стратегічний ризик

The Wal-Mart Tsunami
1977

Mercer Management Consulting

The Wal-Mart Tsunami

1990



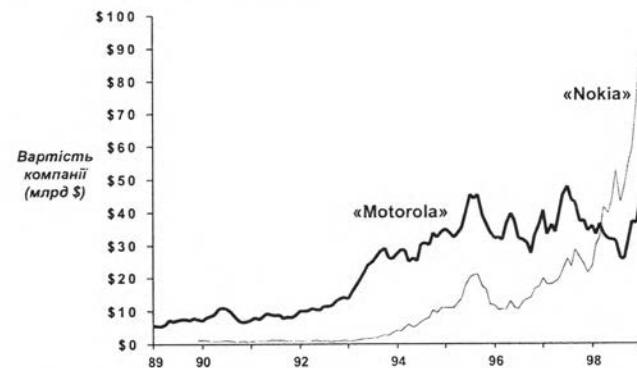
Mercer Management Consulting

вчорашнім переможцем була ділова модель об'єднаного виробника, яка брала відповідальність за цілий ланцюг діяльності від сировини до розподілу. Через зміни серед покупців, через економічні зміни від однієї галузі до іншої цей ланцюг розривається, і переважають ділові специфічні моделі. Яскравий приклад — комп'ютерні індустрії, де перший у програмному забезпеченні — «Microsoft», у складанні комп'ютерів — «Dell», а перший серед чіпів — «Intel». Ці піонери створили вартість, яка була в 5—6 разів вища, ніж у попередніх об'єднаних виробників. Чому це важливо? Тому що цей різновид стратегічних змін відбувається у вашій галузі, вашій індустрії. І дуже важливо якнайшвидше зрозуміти, побачити це, щоб дати вашим організаціям якнайбільше часу на створення нової ділової моделі, яка відповідатиме завтрашнім обставинам.

Другий основний зразок стратегічних змін спостерігаємо тоді, коли вміння, здатність наших організацій, вирішальні вчора, сьогодні стають другорядними або навіть недоречними. Наприклад, у багатьох галузях учора панувало виробництво, сьогодні — продаж. В інших — учора панувало винахідництво, сьогодні — виробництво. Ще в інших — апаратне обладнання, сьогодні — програмне забезпечення. Яскравий приклад такої заміни основних здатностей і вмінь, найважливіших на ринку, знаходимо в галузі мобільного зв'язку. В цій галузі провідником традиційно була «Motorola», яка 1994 року мала в десять разів вищу ринкову вартість, ніж «Nokia». «Motorola» коштувала 30 млрд доларів, але «Nokia» мала колосальну

перевагу над «Motorola» (мал. 12). Вона мала кращий зв'язок із покупцями, користувачами та керівниками телефонних мереж. Внаслідок цих зв'язків вони зрозуміли, що в минулому найважливіша властивість — інженерія щодо апаратного обладнання і виробництва, а в майбутньому вирішальну роль відіграватимуть програмне забезпечення і просування своєї марки на світовому ринку. «Nokia» зрозуміла цю зміну і агресивно діяла, щоби скористатися з цього. До 1997 року маленька «Nokia» мала в п'ять разів більше інженерів програмного забезпечення, ніж «Motorola», і набагато агресивніше діяла, щоби заявити про свою торгову марку в цілому світовому

Малюнок 12. Зсув найважливіших можливостей «Motorola» проти «Nokia»



Джерело: Compustat, Microsoft Investor

Mercer Management Consulting

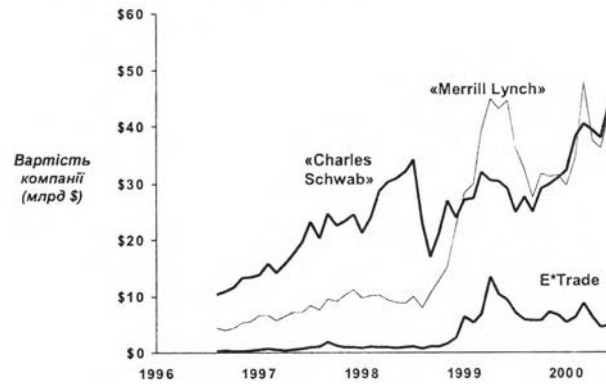
ринку. Внаслідок кращого розуміння змін основних умінь і здатностей за кілька років «Nokia» стала в три рази вартісніша, ніж «Motorola», з кращими позиціями, щоб виграти знову, якщо цикл змін повториться в наступному році.

Третій приклад, на якому варто зупинитися, — це, може, основний зразок стратегічних змін, що торкатиметься всіх наших організацій, а це — перехід від традиційної до цифрової ділової моделі. Приклади цього переходу наведено в книзі «How digital is your business». Ця ділова модель, за якою всі дані, вся інформація компанії подорожують електронно, а не шляхом паперу та папок на всіх підприємствах, у всіх зв'язках між підприємством та його постачальниками, підприємством і його покупцями. Такий спосіб дій радикально знижує витрати підприємства, прискорює рішення та дозволяє виробникам краще прислужитись покупцям. Перші компанії, перші підприємства, що досягнули цей перехід до цифрової ділової моделі, почали працювати над тим ще 1995 року. Щоб завершити таку основну зміну в організації, потрібно близько чотирьох років, але ця зміна дає рішучу перевагу тим, хто здобув для своєї фірми цифрову ділову модель.

Проаналізуємо кілька прикладів. Перший у галузі фінансовій. Ви, може, знаєте, що «Merrill Lynch» в десять разів більший, ніж «Schwab», і до 1998 року «Schwab» створив тільки 40 відсотків ринкової вартості порівняно з «Merrill Lynch» (мал. 13). Нині, перейшовши на цифрову модель, маленький «Schwab» має таку саму ринкову вартість, як «Merrill Lynch».

Малюнок 13. Charles Schwab

«Schwab» проти «Merrill Lynch»



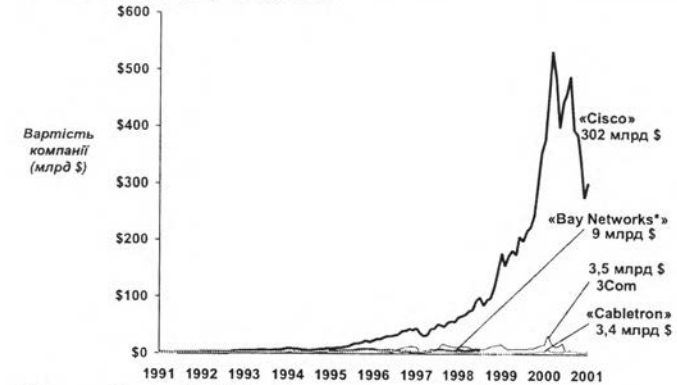
Mercer Management Consulting

В іншій галузі, мережного обладнання, «Cisco», який був найкращим винахідником ділових моделей до кінця 1994 року, створив ринкову вартість втричі вищу за своїх конкурентів. За 3 роки вони створили вартість у десять разів вищу, ніж у конкурентів. Ще за два роки вони створили вартість у двадцять разів вищу, ніж у конкурентів, і нині, коли зазнав краху ринок акцій на Заході, то відносна вартість «Cisco» щодо своїх конкурентів збільшилася (мал. 14).

А в галузі персональних комп'ютерів «Compaq» 1996 року мав ринкову вартість втричі більшу, ніж «Dell». «Dell» перша в галузі персональних комп'ютерів перейшла з традиційної моделі на цифрову

Малюнок 14. Поляризація

«Cisco» проти «Bay Networks»



Джерело: Compustat, 1/01.

*Викуплений компанією «Northern Telecom» за 9,1 млрд \$ у 1998 р.

Mercer Management Consulting

модель і створила ринкову вартість втричі більшу, ніж «Compaq», і навіть після краху акцій, який недавно відбувся, вартість «Dell» у 2 — 3 рази вища, ніж «Compaq» (мал. 15). І за цих економічних обставин «Dell» кожного року стає міцнішою, ніж її суперники. Це один із основних зразків глибоких змін, які дають колосальну перевагу тим компаніям, які першими переходять від традиційної моделі до цифрової, але цей перехід надзвичайно складний, тому що компанії звикли зосереджуватися на технологіях, а ключ переходу до цифрової моделі не полягає в технологіях, а в чомусь іншому — питаннях бізнесових. Кожна з цих компаній, що успішно перейшла від традиційних до цифрової

Малюнок 15. Модель цифрового бізнес-дизайну

«Dell» проти «Compaq»



Джерело: Compustat 1/01, Microsoft Investor

Mercer Management Consulting

моделі, не починала з технології, а починала з питання: «Які найбільші проблеми і труднощі стоять перед моїм підприємством?». Друге питання: «Яка ділова модель найкраще розв'язує ці труднощі?». Лише тоді і тільки тоді постає третє питання: «Як мої підручні й технологічні засоби можуть побудувати успішнішу, продуктивнішу ділову модель?». Наслідок цього — зроблений усім нам виклик. Виклик такий: чи потужна наша ділова модель і чи цифрова наша ділова модель. Автори нових ділових моделей, що проаналізовані в «Зоні вільних прибутків», — надзвичайно продуктивні в оновленні

ділових моделей, але вони не цифрові. Інші, як вам відомо, цифрові, але їхня ділова модель не має найменшої вартості. Чому? Тому що вони не можуть відповісти на три основних запитання. Яка моя унікальна пропозиція клієнтові? Які мої джерела прибутковості і яке моє джерело стратегічного підходу? Є маленька горстка компаній, що об'єднала винахідливість у галузі ділових моделей та успішного переходу від традиційної до цифрової моделі. Які вартості, яку перевагу ми можемо створити, як ми організуємо нашу діяльність у зв'язку з цим перебігом? Ті компанії, що поєднали винахідливість у ділових моделях та успішність переходу від традиційної до цифрової моделі, створили прибутки, які були на 10 відсотків вищі, ніж у їхніх найсильніших суперників, і навіть більше — вони зуміли забезпечити зростання у 2 — 4 рази більше, ніж у їхніх суперників. Чи ця можливість переходу від традиційної до цифрової ділової моделі обмежується Америкою чи Каліфорнією? Зовсім ні. Найбільший електронний банк у світі — «Вапкіпег» в Іспанії, найбільша електронна фінансова фірма розташована в Данії. І третій приклад. Може, найбільша несподіванка в тому, що найкраща електронна ділова модель задіяна не в Америці, розташовується не в галузі фінансовій чи у сфері технологічній, а в галузі виробництва цементу, в Мексиці. Адже там почали спосіб мислення не з технології, а зі стратегічного питання: які найбільші труднощі в нашій галузі? На це легко відповісти. Це — непередбачуваність попиту серед клієнтів, які постійно

змінювали свої замовлення на цемент, а, як ви знаєте, якщо змінити замовлення на цемент, то його треба виробляти наново. Отже, компанія намагалася розв'язати це питання, але вона не вдалася в першу чергу до технологій, а вдалася до вивчення найкращих способів. Вони відвідали «Federal Express», яка вже десятиліттями виробляла методи, щоб успішно керувати непередбачуваним попитом. І коли «Сетех» відповів на питання, як швидко реагувати, тоді вони почали пристосовувати цифрові засоби до свого підприємства. Вони створили свою комунікаційну мережу і обладнали всі цементозаводи і вантажні авто апаратами, щоб можна було моментально робити зміни. В цій індустрії, щоб виробник відгукнувся на замовлення покупців, зміни переважно тривають три години. «Сетех» це може зробити за 20 хвилин, на другий рік він робитиме це за 10 хвилин. У цій індустрії 30 відсотків часу виробник виробляє цемент, а в «Сетех» це відбувається за 98 відсотків, і вони знизили майже на 40 відсотків активи, потрібні для ведення їхнього підприємства. В результаті цього у світовій індустрії вони далеко не найбільша фірма і не найбільша компанія, але їхня прибутковість у два рази вища, ніж у їхніх суперників, і зростання також у два рази швидше, ніж у їхніх суперників. Якщо це може зробити «Сетех» у Мексиці в галузі виробництва цементу, то це можемо зробити і ми.

Всі компанії, які успішно перейшли з традиційної до електронної ділової моделі, це досягнули протягом кількох років. Чи можна це досягнути

швидше? Компанія «Oracle», розташована в центрі Сан-Франциско, з невідомої причини почала перехід від традиційної до цифрової ділової моделі аж у 1998 році (трьома роками пізніше, ніж «Dell» та «Cisco»). В той час їхній прибуток перед оподаткуванням становив 16 — 20 відсотків. Через два роки вони завершили цей перехід від традиційної до цифрової ділової моделі і, незважаючи на дуже важкі економічні часи, помножили вдвічі свою прибутковість. Ті, хто переходить від традиційної до цифрової моделі, багато чому можуть повчитися в цієї компанії.

Якщо підсумувати зміни, що відбулися у світі економіки, в світі бізнесу, це — дуже радикальна зміна правил у досягненні стратегічного успіху. Яке це має значення для нас? Наскільки це важливо для комерційних і некомерційних організацій? Перше, що треба знати, — це стосується не тільки прибуткових підприємств, це стосується і наукових організацій, і урядових структур, і журналістських організацій, бо засади ті ж самі: основне завдання — зрозуміти, як міняється покупець, які будуть його пріоритети завтра і як ми мусимо перебудувати нашу ділову модель, щоб бути першим вибором покупця завтра. Друге — хоча в інших організаціях не можна будувати цього мірила ринкової вартості, можна створити інші доречні мірила, наприклад, якість освіти, продуктивність організації та здатність організації, передбачати зміни в майбутньому. Третя причина змін полягає в тому, що двадцять років тому ми жили в епосі ринкової

частки, ринкової долі, колосальну перевагу мали ті підприємства, які походили з великих країн і користувались величезними внутрішніми ринками, тому в світовому господарстві переважали компанії з Америки, Японії, Німеччини. Сьогодні не найважливіше, хто найбільший, сьогодні найважливіше, хто найкраще розуміє зміни в ринку і вміє побудувати найкращу ділову модель. У Фінляндії мешкає 5 млн населення. З маленької Фінляндії вийшла «Nokia», яка поборолася не тільки компанію «Ericson», поборолася не тільки компанію «Motorola», але яка має найкращі шанси в наступному десятилітті розвивати цю галузь. Населення Данії сягає 5 млн чоловік. Найприбутковіша корпорація в галузі споживчої електроніки не «Sony», не «Toshiba», а маленький «Bang & Olufsen» з Данії. Найбільший цифровий банк не в Америці, Німеччині, Франції, а в Іспанії. Найпотужніша цементна компанія — не «Lafarge» у Франції, не «Italcementi» в Італії, а «Сешех» у Мексиці. Якщо сьогодні з кожної країни можуть виступити переможці на світовій арені, то ми також матимемо шанс. Візьмемо два чи три приклади. Перший приклад: хто тут може мені сказати, який найбільший осередок програмного забезпечення в світі? Це — Америка, точніше Каліфорнія, точніше «Силіконова долина». Хто посідає друге місце? Індія. Хто посідає третє місце? Дійсно, стоїть питання, хто посідає третє місце? Чому не ми? Індія має цікавий вплив імперіалістичної доби: у країні говорять англійською. Ми також маємо цікавий наслідок советської доби. В совет-

ських часах — другий найбільший військово-промисловий комплекс розташовувався в Советському Союзі. Тому в Україні мешкають десятки тисяч фахівців світового класу, програмістів, науковців у галузі організації рішень. Чого б нам не зорганізувати їх і не вийти на перше місце в світовій індустрії програмного забезпечення? І так можна думати про інші галузі. Яке найкраще міжнародне пиво? «Хайнекен», його можна купити в Лондоні, в Нью-Йорку, в Сінгапурі. Чия друга позиція в світовій галузі пива? Чому не ми? І так само в інших галузях. Яка перша позиція в світі мотоциклів? «Harley-Davidson». І це всі знають. Хто займає другу позицію в світі? Важко сказати. І так галузь за галуззю, де ми можемо запитати, де існують позиції, де ми можемо краще зрозуміти зміни в ринку, де ми можемо побудувати найкращу ділову модель. Не треба мати ані найбільшого ринку, ані найбільших ресурсів як «Сетех», як «Nokia», як довели це інші.

Та серед вас, напевно, мусить бути багато скептиків: мовляв, легше сказати, ніж зробити. І це абсолютно правильно. Але я хочу звернути вашу увагу на два моменти. Перший, найпотужніший союзник кожного з нас, щоб створити таку позицію, це — досконале опанування англійської мови. Не тільки поодиночі, не тільки в групах, але уявіть собі, що через п'ять років у школах господарських, на міжнародних ринках кожен каже, що найкраще англійською говорять в Україні. Що це означатиме? Це означатиме, що ви, ваші організації, ваші під-

приємства зможете притягнути найкращих спільників до співпраці, навіть більше того, притягнути найкращих вкладників-інвесторів і дуже радикально розширити межі потенційно першого розвитку, а другий захід завжди стосується того, що це вимагає ресурсів і що ресурси важко зорганізувати. Я не заперечуватиму, що ресурси дуже важко зорганізувати, але хочу звернути вашу увагу на два приклади.

Шість місяців тому я мав нагоду почути доповідь голови маркетингу для «Nokia» в Америці. Він з'явився в Америці 1996 року, маючи доручення від своїх керівників: створити торгову марку на всю Америку. На це йому дали бюджет 2 млн доларів. Його конкурентам видавали річно десятки мільйонів доларів на ту саму діяльність. Це змушувало шукати унікальні важелі, щоб збудувати цю торгову марку за два роки. І вони це зробили. Інший приклад — це приклад «Toyota». Сьогодні «Toyota» виробляє мільйон авто. Сьогодні легко забути, що 1955 року «Toyota» виробляла річно 5000 авто, і не найкращої якості в світі. Сьогодні «Toyota» ринковою вартістю не тільки перевищила «General Motors», «Ford», «Daimler Chrysler». Сьогодні ринкова вартість «Toyota» вища, ніж ринкова вартість «Ford», «General Motors» і «Daimler Chrysler» разом. «Toyota» має вартість 130 млрд, а їхня сукупна вартість — 120 млрд.



Хочу подякувати вам за нагоду поділитися цими думками і кожному бажаю, щоб ваші організації використали це стратегічне мислення, щоби діяти краще за ваших конкурентів. Сподіваюсь, що ці думки, ці дослідження допоможуть вам і вашим працівникам оформити й досягнути стратегічні цілі, які ви хочете опанувати для вашої організації. Бажаю вам успіху в цьому.

Науково-популярне видання

Адріян Сливоцький

**НОВІ МЕТОДИ
СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ**

Редактор *Т. В. Шаповаленко*
Художнє оформлення *Н. В. Михайличенко*
Верстка *Н. В. Єрмак*
Коректор *І. Г. Ярошенко*

Підписано до друку 10.04.2002. Формат 70×100/32.
Гарнітура Baltica. Папір офсетний № 1. Друк офсетний.
Умов. друк. арк. 1,77. Обл.-вид. арк. 1,38. Наклад 500 прим. Зам. 2-88.

Видавничий дім «КМ Академія».
Свідоцтво про реєстрацію № 770 від 15.01.2002 р.

Друкарня НаУКМА.
Адреса видавництва та друкарні
04070, Київ, вул. Сковороди, 2.
Тел./факс: (044) 416-60-92, 238-28-26.

Сливоцький, Адріян.

С47 Нові методи стратегічного мислення. — К.:
Вид. дім «КМ Академія», 2002. — 43 с.

ISBN 966-518-084-3

Лекція з питань стратегії та розвитку бізнесу у світлі нових
методів стратегічного мислення.

Розрахована на тих, хто цікавиться сучасними досягненнями економічної теорії.

ББК 65.01