

## Предисловие к книге Р. Коха "Стратегия успеха"

Рынок предоставляет всем его участникам одинаковые возможности для роста и развития. Но способность их использовать у каждого из игроков рынка разная.

Можно ли стремиться к тому, чтобы каждую появляющуюся на рынке возможность использовать для своей компании в максимальной степени? Не только возможно: это становится все более необходимым условием выигрыша в конкурентной борьбе. Как показали результаты проведенного нами в конце 2004 года экспертного опроса менеджеров высшего звена<sup>1</sup>, две трети опрошенных уверенно предсказывают необходимость более широкого применения инструментов стратегического менеджмента для обеспечения успешной деятельности их компаний.

Несмотря на довольно большое количество переводных книг, в названии которых присутствует слово «стратегия», потребность в подобной литературе для читателей постсоветского пространства явно не удовлетворена. В связи с этим инициативу издательства ЭКСМО по переводу и изданию книги Ричарда Коха «Стратегия успеха» следует признать и своевременной, и актуальной. Каждый, кто прочтет эту книгу, найдет в ней много привлекательных особенностей: и легкий стиль изложения, и множество новых примеров, и критический взгляд на устоявшиеся мнения. Но главными, как нам кажется, отличительными чертами этой книги являются лаконичность и комплексность описания стратегического мышления.

Если под стратегией развития компании понимать совокупность решений и действий по реализации наиболее оптимистичного (с прогнозируемым уровнем риска) сценария наращивания стоимости бизнеса, то немедленно возникает вопрос: чем отличаются различные альтернативы использования рыночных возможностей?

Этот вопрос в свою очередь распадается на два:

- На чем следует основывать оптимизм и прогнозируемый риск компании?
- Как «взвесить» альтернативные сценарии развития компании?

Следует отметить, что еще относительно недавно поиск ответов на эти вопросы напоминал путешествие по незнакомой местности без компаса и карты. Однако, к сегодняшнему дню степень «неизведанности» уменьшилась многократно, что позволяет Ричарду Коху уверенно ориентировать читателя на поиск ответов. Основой для первого является концепция ключевых компетенций, а единой системой мер и весов (читай – ответом на второй вопрос) при рассмотрении альтернатив считается стоимость компании.

---

<sup>1</sup> Полностью результаты исследования были представлены на Первом Национальном бизнес-форуме в Киеве в ноябре 2004 г. Данные нашего исследования подтверждают тенденции, выявленные в середине 2004 г. результате исследований российского журнала ЭКСПЕРТ и российской консалтинговой компании RosExpert

Внимательный читатель, без сомнения, найдет в книге Коха для себя целый спектр новых идей и методов в стратегическом менеджменте. Не претендуя на исчерпывающий список, хотелось бы обратить внимание на те идеи, которые кажутся особенно актуальными для бизнеса, развивающегося на постсоветском пространстве.

1. До настоящего времени наращивание рыночной мощи и российского, и украинского бизнеса происходило главным образом за счет приобретения недооцененных материальных (производственных) активов. В настоящее время мы являемся свидетелями начала этапа консолидации рынков за счет многократных слияний и поглощений. В связи с этим особую актуальность приобретают слова Майкла Портера, приведенные в книге Коха:

«Я изучил архивную документацию по расширению области деятельности 33-х крупных престижных американских компаний за период с 1950-го по 1986-й год и обнаружил, что большинство из них вынуждены были отказаться от почти всех поглощенных ими компаний. Корпоративная стратегия большинства этих компаний была направлена не на прирост акционерной стоимости, а на ее падение...».

Майкл Портер

Поэтому и собственникам, и топ-менеджерам компаний следует обратить внимание на угрозу ближайших лет: дальнейшее бессистемное и непродуманное приобретение активов чревато большими издержками на их последующую эксплуатацию и неспособностью получить из них стоимость, превосходящую стоимость вложенного капитала.

2. В связи с концентрацией капиталов в форме промышленно-финансовых групп, актуальным является вопрос создания управляющей компании. Идеи, которые предлагает Ричард Кох в своей книге, являются достаточно плодотворными и интересными. Речь, в первую очередь, идет о выделении управляющей компании в отдельную бизнес-единицу и заключении договора на управление активами.

3. Разработка корпоративной стратегии влечет за собой определенные трудности. Часть из них есть свойство самой системы, связанное с разделением структуры управления корпорацией на уровни: собственники/инвесторы – управляющая компания – бизнес-единицы. В книге формулируется перечень проблем, с которыми столкнутся собственники и топ-менеджеры компаний на постсоветском пространстве при интеграции усилий сотрудников разного уровня в процессе создания и последующего внедрения стратегий развития бизнес-единицы и всего холдинга. Наш опыт показывает, что подобные проблемы в деятельности крупных холдингов уже становятся актуальными.

Справедливости ради необходимо отметить, что вдумчивый читатель найдет некоторые высказывания автора книги спорными. Например, конкурируют корпорации или бизнес-единицы? Всегда ли стремление к росту доли рынка оправдывает инвестиции в бизнес и как на это влияет этап эволюции рынка? Всегда ли надо децентрализовать «стратегию» и передать ее менеджерам в

каждой бизнес-единице? Всегда ли присоединение нового актива к существующему портфелю разрушает, а не создает стоимость?

Плохо ли это? Как нам кажется – скорее хорошо, поскольку дает возможность читателю, не воспринимая все на веру, оттачивать собственный стиль стратегического мышления, к чему, собственно, Ричард Кох и призывает на страницах своей книги.

Автор часто затрагивает тему привлечения внешних консультантов при разработке стратегии компании, рассматривая ее с точки зрения собственников компании как заказчиков консалтингового проекта. Чем же определяется результативность такого проекта? Не останавливаясь здесь подробно на этом вопросе, кратко отметим три важнейших аспекта:

- Первый – формулирование проблем в деятельности компании, препятствующих наращиванию стоимости, и согласование целей консалтингового проекта
- Второй – создание совместной с заказчиком команды по разработке рекомендаций по достижению поставленной цели
- Третий – мониторинг движения по принятому направлению развития и своевременное внесение корректив

Стиль изложения в книге, принятый автором, направляет читателя на изучение ситуации в компании, выявление причин, вызывающих неудовлетворение, а также на разработку комплекса мероприятий по их устранению. Эта книга вызовет без сомнения высокий интерес у собственников и топ-менеджеров компаний, которые по своей роли призваны искать ответ на вопрос: чем же наличие стратегии помогает компании?

А ответ следующий: тем, что при любых раскладах на рынке позволяет играть свою игру, а не быть статистом в чужой.

Юрий Наврузов,  
управляющий партнер консалтинговой компании  
Netton Consulting Group  
[www.netton.com.ua](http://www.netton.com.ua)  
Киев, Украина