

ХАРВАРДЫН БИЗНЕСИЙН ТОЙМ ХЭВЛЭЛИЙН ГАЗАР

ЯЛАХЫН

ТӨЛӨӨ **БИЗНЕСИЙН СТРАТЕГИЙН
ГАРЫН АВЛАГА**

ТОГЛО

Wall Street
Journal
бэстселлер

А.Г.ЛАФЛИ

PROCTER & GAMBLE КОМПАНИЙН
ТУЗ-ИЙН ДАРГА, ГҮЙЦЭТГЭХ ЗАХИРАЛ АСАН

РОЖЕР Л. МАРТИН

РОТМЭНИЙ МЕНЕЖМЕНТИЙН СУРГУУЛИЙН ЗАХИРАЛ

Уншигчдын сайшаал

“Ялахын төлөө тогло номыг уншихад стратегийн супер цомын тэмцээнийг тэргүүн суудлаас үзэх мэт санагдлаа. Ахуйн хэрэглээний зах зээлийн тэргүүлэгч Procter & Gamble компани хэрхэн шинэлэг бүтээгдэхүүнээ сая сая айл өрхөд хүргэсэн тухай, мөн танай компани сонгосон зах зээлдээ хэрхэн ялалт байгуулж болох тухай энэ номоос уншаарай. Хэрвээ та удирдах ажил эрхэлдэг, эсвэл маркетингийн чиглэлийн мэргэжилтэн бол энэ номыг заавал уншаарай.”

—Даниэл Х. Пинк, “Drive”, “A Whole New Mind” номын зохиогч

“Энэ бол стратегийн талаар миний уншсан хамгийн сайн ном. Лафли, Мартин хоёр үнэхээр асуудлын голыг олжээ: Хэрхэн үйл явдлын эрхээр биш, харин үйл явдлыг хянах сонголт хийх вэ? Хүн бүр л ялахыг хүсдэг. Тэр хүсэл тэмүүллийг бодит болгох хүчирхэг алхмуудыг энэхүү номд өгүүлжээ.”

—Тэрри Лиахи, Tesco компанийн гүйцэтгэх захирал асан

“Лафли, Мартин нар стратегийг хэрхэн боловсруулж, хэрэгжүүлдгийг зааж өглөө. Тэдний зөвлөмж корпорац, бизнес нэгж, бүтээгдэхүүн, баг гэхчлэн байгууллагын бүх түвшинд хамаатай. Үнэхээр гайхалтай ном.”

—Клейтон М. Кристенсен, Ким Б. Кларкын нэрэмжит Бизнесийн удирдлагын профессор, Харвардын Бизнесийн Сургууль; “The Innovator’s Dilemma” номын зохиогч

“Ихэнхдээ хүмүүс судалгаа хийгээд ном бичдэг. Харин Лафли, Мартин хоёр өөрөөр ажиллажээ. Тэд “Хаана тоглох вэ? Хэрхэн ялах вэ?” гэсэн энгийн цомхон загвар ашиглаж дэлхийн хамгийн агуу бизнесүүдийн нэгийг хоёр дахин томруулсан. Харин одоо тэд танд үүнийг хэрхэн хийхийг хэлж өгч байна. Өрсөлдөгчид чинь энэ номыг олж уншихаас өмнө үтэр түргэн судлаарай.”

—Чип Хийт, “Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work”
номын хамтран зохиогч

“Ялахын төлөө тогло бол гүн нарийн сэтгэлгээ, хэрэглэхэд хялбар байдлыг хослуулсан ховор бүтээл. Стратеги гэж юу болох, юу биш, түүнийг хэрхэн боловсруулдгийг тодорхой тайлбарлажээ. Лафли, Мартин хоёр олон жил хөдөлмөрлөж хуримтлуулсан туршлагынхаа охь шимийг танд барьж байна. Гярхай ажиглалт, практик арга хэрэгслүүд, урмаар хөглөх үнэт зөвлөгөө энэ номд багтжээ. Энэ номыг уншсанаар та бизнесээ стратегийн шинэ өнцгөөс харах болно.”

—Иорген Виг Нудсторп, Lego группийн гүйцэтгэх захирал

“Агуу удирдагч, алдартай судлаач хоёр гар нийлж, стратеги сонирхогч хэн бүхний заавал унших нэгэн гайхалтай бүтээлийг туурвижээ.”

—Жак Уэлч, General Electric компанийн ерөнхийлөгч бөгөөд гүйцэтгэх захирал асан

ЯЛАХЫН
ТӨЛӨӨ БИЗНЕСИЙН СТРАТЕГИЙН
ГАРЫН АВЛАГА
ТОГЛО

А.ГЛАФЛИ
РОЖЕР Л. МАРТИН

*Бидний ментор, найз Питер Дракер (1909-2005)
энэ номыг бичих урам зоригийг
хайрласан билээ.*

Гарчиг

Удиртгал	Стратеги хэрхэн ажилладаг вэ?	1
Нэг	Стратеги бол сонголт	7
Хоёр	Ялалт гэж юу вэ?	35
Гурав	Хаана тоглох вэ?	51
Дөрөв	Хэрхэн ялах вэ?	73
Тав	Давуу талаа ашиглан тогло	99
Зургаа	Чухлыг нь удирд	123
Долоо	Стратегийн эрэгцүүлэл	153
Найм	Амжилтын боломжоо нэмэгдүүл	177
Дүгнэлт	Ялалтын төлөөх мөнхийн тэмцэл	205
<i>Талархал</i>		211
<i>Хавсралт А: P&G компанийн гүйцэтгэл</i>		217
<i>Хавсралт Б: Стратегийн микро эдийн засгийн үндэс ба ялах хоёр арга</i>		221
<i>Зүүлт</i>		233
<i>Зохиогчдын тухай</i>		239

Стратеги хэрхэн ажилладаг вэ?

Энэ номыг компанийн гүйцэтгэх захирал, бизнесийн сургуулийн захирал хоёр хамтран бичлээ. Бид ажил мэргэжлийн энэ өндөрлөгт хүрээгүй залуу явахдаа танилцсан. Хориод жилийн өмнө P&G-д түгээлтийн стратеги боловсруулах төсөл дээр хамтран ажиллаж эхлэхэд нэг маань тус компанийн угаалгын нунтаг хариуцсан категори менежер, нөгөөх маань жижиг боловч өсөж яваа Monitor гэх зөвлөх компанийн мэргэжилтэн байлаа. Энэ төсөл бидний он удаан жилийн үр өгөөжтэй нөхөрлөлийн эхлэл болсон юм. Хожим нь бид P&G-ийн гүйцэтгэх захирал, Ротмэний Менежментийн Сургуулийн захирал болсон хойноо 2000-2009 онд P&G компанийг өөрчлөн шинэчлэхээр мөр зэрэгцэн ажиллаж, эрдэм оюуны жинхэнэ сайн нөхөд болсон доо. Энэ ном бол уг шинэчлэлийн, түүнд ашигласан стратегийн арга барилын түүх юм. (Бидний ажлын үр дүнг А хавсралтгаас үзнэ үү.)

Стратегийн энэ арга барилыг Monitor компани анх гаргасан ба хожим нь P&G үйл ажиллагаандаа үндсэн жишиг процесс болгон нэвтрүүлсэн. Бид бүхий л карьерынхаа турш стратегийн энэ загварыг хөгжүүлж, хүмүүст зааж сургаж, байгууллагад нэвтрүүлэх арга зүйг туршин боловсрууллаа. Monitor-ийн талаас Майкл Портер, Марк Фюллер, Сэнди Почарски, Жонатан Гүүдмэн нар голлох үүрэг гүйцэтгэсэн бол P&G-д Том Лако, Стийв Донован, Клэйт Дэйли, Жийл Клойд болон бусад арав гаруй удирдагчид (тухайлбал энэхүү номд нэр нь дурдагдах бүхий

л хүмүүс) компанийн стратегийг хурцлахад даацтай хувь нэмэр оруулсан. Майкл Портероос гадна судлаач Питер Дракер, Крис Аргирис нар бидний сэтгэлгээ, ажил хэрэгт гүнзгий нөлөөлснийг дурдъя.

Эцсийн дүндээ энэ бол сонголтын тухай түүх юм. Тэр дундаа байгууллагад стратегич сэтгэлгээ, стратегич арга барилын сахилга батыг төлөвшүүлсэн сонголтуудын тухай өгүүлнэ. Хэдийгээр P&G-г жишээ болгож авсан ч гэлээ уг загвар зөвхөн ахуйн хэрэглээний глобал компанид тохирно гэсэн үг биш. Энэ загвар шинэхэн бизнес, төрийн болон төрийн бус байгууллагын алинд ч үр дүнгээ өгөхийг бид харсан. Гэхдээ энэ аргыг арав гаруй жил олон оронд, олон янзын бизнест, төрөл бүрийн чиг үүрэгт нэвтрүүлж юу нь болдог, юу нь болдоггүйг туршиж мэдсэн гол талбар маань P&G тул номдоо P&G-ийн түүхийг өгүүлэхээр шийдлээ. Номын туршид P&G-ийн брэнд, категори, салбар, функц, охин компанийн олон жишээ гарах ба эдгээрийг ашиглан стратегийн гол ойлголтуудыг тайлбарлана. Мэдээж компани бүр P&G-тэй жишихүйц биш. Гэхдээ P&G доторх олон янзын бизнес, удирдлагын түвшин, зохион байгуулалтын хэлбэр дунд танай компанид тохирох сургамжтай түүх бий хэмээн найднам.

Стратеги гэж юу вэ?

Стратеги бол харьцангуй залуу салбар ухаан. Өнгөрсөн зууны дунд хүртэл өнөөдөр бидний стратеги гэж нэрлээд байгаа зүйлийг зүгээр л менежмент гэж нэрлэж байсан. Тиймээс олон компани стратеги гэж юу болох, яаж боловсруулахыг тодорхой мэддэггүй нь гайхах зүйл биш. Стратегийн нэгдсэн, ойлгомжтой тодорхойлолт байдаггүй. Стратеги боловсруулах асуудал нь бүр ч маргаантай. Амжилттай стратеги ид шид мэт тааварлашгүй, урьдаас мэдэж ойлгоогүй ч болоод өнгөрсөн хойно нь эргээд харахад мэдээжийн зүйл байсан мэт санагддаг.

Гэвч үнэндээ ийм биш билээ. Стратеги бол зах зээлд ялалт байгуулахын төлөө тодорхой сонголтууд хийх тухай юм. “Өрсөлдөөний стратеги” ном (стратегийн хамгийн нэр хүндтэй бүтээл)-ын зохиогч Майкл Портер бичихдээ компани “хэрэглэгчдэд өвөрмөц үнэ цэн бүтээж өгөхийн тулд бусдын хийдгээс өөр ажлууд сонгож хийснээр”¹

өрсөлдөөний тогтвортой давуу тал олж авдаг аж. Тэгэхээр юу хийх, юу хийхгүйгээ маш тодорхой сонгоод түүнийхээ дагуу бизнес эрхлэх нь стратеги юм.² Товчхондоо стратеги бол сонголт. Компани тухайн салбартаа өвөрмөц байршил олж авах цогц сонголт. Тэрхүү байршил нь компанид тогтвортой давуу тал олгож, өрсөлдөгчдөөс илүү үнэ цэн бүтээх нөхцөлийг бүрдүүлдэг.

Сонголт хийнэ гэдэг хэцүү ажил, тэгээд ч өөр хийх ажил өчнөөн байхад үүнд цаг зарцуулах боломж тэр бүр гарахгүй. Бидний бодлоор шаардлагатай сонголтыг хийж, бүрэн тод, итгэл төрүүлэхүйц ялалтын стратегитай ажиллаж буй байгууллага тун ховор байдаг. Гүйцэтгэх захирал яаралтай ажлууддаа түүртсээр чухал ажлаа хийлгүй орхих нь даанч элбэг. Ямар нэг зүйл үргэлж хийж байх ёстой гэсэн сэтгэхүйгээр тасралтгүй хөдөлж байдаг газарт бодох сэтгэх үйл явц аргагүй хойш тавигдана. Тэд ялалтын стратеги боловсруулахын оронд стратегийн асуудалд дараах байдлаар учир дутагдалтай ханддаг:

1. *Стратегийг алсын хараа гэж тодорхойлох.* Эрхэм зорилго, алсын хараа нь стратегийн бүрдэл хэсэг мөн хэдий ч дангаараа хангалтгүй юм. Эндээс тэмүүлэх ирээдүйд хүрэх бүтээлч алхам, замын зургийг олж харахгүй. Мөн ямар бизнес эрхлэх, ямар бизнесээс хол байхаа ч олж мэдэхгүй. Энэ түвшинд өрсөлдөөний тогтвортой давуу тал, үнэ цэн бүтээх тулгуур хүчин зүйлсийн талаар авч үздэггүй.
2. *Стратегийг төлөвлөгөө гэж тодорхойлох.* Төлөвлөгөө, тактик стратегийн нэг хэсэг мөн хэдий ч дангаараа бас л хангалтгүй. Байгууллага хэзээ, юу хийхийг заасан нарийн төлөвлөгөө байлаа гээд энд тусгагдсан ажлууд цогцоороо өрсөлдөөний тогтвортой давуу тал бүтээнэ гэсэн үг биш.
3. *Урт хугацааны (тэр байтугай дунд хугацааны) стратеги гаргах боломжгүй гэж үзэх.* Дэлхий ертөнц дэндүү хурдан өөрчлөгдөж байна, тиймээс стратегийг урьдаас бодож төлөвлөх боломжгүй. Үүний оронд шинээр гарч ирсэн аюул занал, боломж завшаанд тухай бүр хариу үзүүлэх нь зөв гэж зарим удирдагч ярьдаг. Олон технологийн бизнес, стартап компани энэ хандлагыг дагах болжээ. Тэд хурдтай өөрчлөгдөж буй зах зээлд ажиллаж байгаа нь үнэн. Гэхдээ харамсалтай нь ийм зам сонгосон компани хариу үзүүлэгч төдий болон хувирч,

илүү стратегич тоглогчдын идэш болдог. Ороо бусгаа цаг үед ч гэсэн стратегитай байгаад зогсохгүй стратегиар дамжуулан өрсөлдөөний тогтвортой давуу тал, үнэ цэний эх ундаргыг олж эзэмших боломжтой. Apple стратегиа нухацтай бодохгүй байна гэж үү? Google, Microsoft энэ асуудлыг орхичихсон уу?

4. *Стратеги бол одоо байгаагаа улам ирлэн сайжруулах явдал гэж ойлгох.* Олон манлайлагч одоо эрхэлж буй бизнесээ улам үр ашигтай болгохыг хичээдэг. Тэд ингэснээрээ тодорхой ахиц гаргаж үнэ цэн бүтээдэг нь үнэн. Гэхдээ энэ бол стратеги биш. Бодож тунгаалгүй одоо байгаагаа шууд сайжруулах нь буруу тийш хөрөнгө хүчээ тарамдах бодит эрсдэлийг үгүйсгэж буй хэрэг. Тэднийг ийн буруу замаар будаа тээж байх зуур илүү стратегич өрсөлдөгчид хажуугаар нь гүйцэж түрүүлнэ. Агаарын тээврийн компаниуд уламжлалт бизнес моделио сайжруулж байх зуур Southwest Airlines шууд нислэгийн цоо шинэ бизнес модель нэвтрүүлж хэрхэн амжилтад хүрснийг санаарай. Одоо байгаагаа өнгөлөн зүлгэх нь бизнест хэрэгтэй, гэхдээ энэ бол стратеги биш.
5. *Тэргүүн туршлага цуглуулах нь стратеги гэж бодох.* Салбар бүр өөрийн гэсэн нийтлэг арга туршлагатай. Зарим байгууллага стратеги бол өрсөлдөгч нарын эсрэг бенчмарк хийж, адилхан зүйлийг илүү үр ашигтай хийж сурахын төлөөх тэмцэл гэж боддог. Бусадтай адилхан байна гэдэг стратеги биш, харин дунджийн далайд живэх урхи юм.

Хүмүүс стратегийг буруу ойлгосны улмаас, мөн шийдэмгий сонголтоос зайлсхийсэндээ энэ мэтээр ажиллаж үр дүнд хүрч чаддаггүй. Шийдтэй сонголт хийж боломжит хувилбараа цөөлөлгүйгээр сонгох боломжоо аль болох удаан хадгалахыг хүсдэг нь хүний гэм биш зан. Гэхдээ ялалт байгуулах цорын ганц зам бол шийдэмгий сонголт юм. Тодорхой, эргэлзэх зүйлгүй, хатуу сонголт таныг тушиж хязгаарлах нь үнэн. Гэхдээ энэ нь бас хамгийн чухал зүйлсдээ бүрэн төвлөрөх эрх чөлөөг олгодог.

Хамгийн гол нь ялалт байгуулах явдал билээ. Ашгийн төлөө, ашгийн бус, улс төрийн гээд бүх чиглэлийн агуу байгууллагууд зүгээр өдөр аргацааж биш харин ялалт байгуулахын төлөө ажилладаг.

Mayo Clinic жирийн эмнэлгээс юугаараа өөр вэ? Жирийн эмнэлэг өвчтөнүүдэд үйлчилж, сайн үйлс бүтээхийн төлөө ажилладаг. Харин Mayo Clinic анагаах ухааны судалгааны оргилд хүрч, эрүүл мэндийн салбарт хувьсгал хийж ялалт байгуулахыг зорьдог. Тэгээд ч тэд үнэхээр энэ зорилгоо биелүүлсээр байгаа билээ.

Гарын авлага: Таван сонголт, Нэг загвар, Нэг процесс

Ямар ч стратегийн үндэс нь ялах тэмүүлэл байх ёстой. Бид стратегийг харилцан уялдаатай дараах таван сонголтын цогц гэж үздэг: ялалтын тэмүүлэл, тоглоомын талбар, ялах арга зам, цөм чадавхууд, удирдлагын тогтолцоо. 1-р бүлэгт энэ таван үндсэн сонголтыг стратегийн асуулт хэлбэрээр танилцуулна. 2-6 дугаар бүлэгт эдгээр таван асуултыг нэг нэгээр нь дэлгэрэнгүй тайлбарлаж, сонголтын мөн чанар, холбогдох жишээ, уншигч та өөрийн бизнест сонголт хийхэд тань туслах зөвлөгөө зэргийг өгүүлнэ.

Энэ таван сонголт нийлээд уг номын үндэс, бидний ажлын цөм болсон “стратегийн сонголтын шатлал” хэмээх загварыг бүрдүүлдэг. Гэхдээ стратегийг бодож боловсруулахад энэ шатлал дангаараа хангалтгүй. 7-р бүлэгт энэ таван сонголтыг хийхэд шаардагдах судалгаа шинжилгээний ажлыг зохион байгуулахад дөхөм болгох үүднээс “стратегийн логик зам” хэмээх өөр нэгэн загварыг танилцуулна. Харин 8-р бүлэгт стратегийн олон янз хувилбараас сонголт хийх, тэр тусмаа бусадтай хамтран сонголт хийхэд зориулсан “эцсээс нь хөөх арга” нэртэй нэгэн процессыг танилцуулна. Энэхүү таван сонголт, нэгдсэн загвар, процесс нийлээд ямар ч байгууллагын стратегийг томъёолоход ашиглаж болох цогц гарын авлагыг бүрдүүлнэ.

Бид энэхүү номоо бие даан стратеги боловсруулах гарын авлага болгон бүтээхийг зорьсон. Энэ номоос та өөрийн бизнес, хэлтэс, албан байгууллагадаа ялалтын стратеги, хэрэглэгчдэдээ илүү сайн үйлчилж өрсөлдөөнд ялалт байгуулах тийм л стратеги боловсруулах үндсэн ухагдахуун, процесс, практик аргуудтай танилцах болно.

Өнөөгийн дэлхий ертөнцөд стратегийг ойлгодог, компанидаа стратегийн процессыг удирдан хэрэгжүүлж чаддаг манлайлагчид улам хэрэгцээтэй болж байна. Эрүүл мэнд, боловсрол, нийгмийн

үйлчилгээ гээд бүх төрлийн салбарт, төр хувийн хэвшил гэлтгүй бүх түвшний байгууллага стратегийн чадавхтай болох шаардлага тулгарчээ. Стратеги бол үл тайлагдах нууц биш, үндсэн ухагдахууны хувьд харин ч энгийн төвөггүй эд юм. Стратегид цэцэн цэлмэг ухаан, нухацтай эргэцүүлэл, жинхэнэ бүтээлч сэтгэлгээ, эр зориг, хувь хүний манлайлал хэрэгтэй. Гэхдээ энэ бүгдийг цогцлоон үр дүнд хүрч болдог.