

### Дивись уперед, відраховуй назад

Майже всім відомий афоризм Едмунда Берка «Хто не знає історії, приречений її повторювати». Багато хто з нас ставиться до цієї настанови серйозно. Коли доводиться приймати важливі рішення, ми інстинктивно звертаємося до минулого із надією, що уроки історії допоможуть нам знайти правильні відповіді на виклики сьогодення.

Проте стратегія стосується суто майбутнього. Це планування на перспективу. Розуміння уроків минулого, звичайно, важливе, але будувати план гри на припущенні, що майбутнє буде схоже на минуле, ризиковано. Як полюбляв повторювати Енді Гроув, цитуючи Ейнштейна: «Фантастичні ідеї народжуються з минулого, але не обмежуються ним»<sup>1</sup>.

Видатні стратеги використовують інший підхід. Вони не озираються назад, щоб прорахувати шлях уперед, натомість *зазирають у майбутнє і відраховують назад*. Теоретики гри, майстерні гравці, великі стратеги дивляться вперед, щоб визначити, де вони хотіли би бачити свою компанію в майбутньому, і відраховують кроки назад, прокладаючи маршрут для свого бізнесу звідти в день сьогоднішній. Таке зосередження уваги на передбаченні та плануванні майбутнього особливо важливо в галузях, що стрімко розвиваються, — коли пів-

кроку вперед від найближчих конкурентів дорівнює відстані між величиною та падінням. Білл Гейтс, Енді Гроув і Стів Джобс значною мірою своїм успіхом завдячують саме унікальній здатності триматися попереду своїх конкурентів та наперед прогнозувати потреби споживачів.

Це вміння не слід плутати з ясновидінням. Справжні стратеги не мають кришталевої кулі: не всі передбачення Гейтса, Гроува та Джобса виявилися пророчими. Але майстри стратегії мають бути зосереджені на майбутньому та коригувати свої прогнози, щойно з'являється нова інформація, конкуренти роблять черговий хід або ж розкривають свої наміри.

Так само важливо для стратегів, подібних до Гейтса, Гроува та Джобса, знайти таку позицію, яка б дозволила їхнім компаніям слушної миті скористатися новими можливостями. Ми часто приписуємо успішним керівникам забагато заслуг. У ретроспективі успішні керівники зазвичай мають вигляд великих провидців, які досконало спланували кожен свій хід заздалегідь. Але насправді більшість великих стратегів є не тільки провидцями, але й авантюристами. Їм вдається розгледіти нові ринки, тільки-но ті починають мерехтити, та помітити ніші, ще не зайняті конкурентами. Тоді вони діють рішуче, спираючись на заздалегідь обмірковані припущення або інтуїцію, не гаючи часу на сумніви та вагання.

Наприклад, коли IBM звернулася до Гейтса по нову операційну систему, той спочатку відповів, що він не розробляє операційних систем. Проте він швидко усвідомив, що пропозиція IBM відкриває Microsoft можливість контролювати платформу для всіх застосунків програмного забезпечення ПК. Гроув теж не винайшов мікропроцесор, але він першим зрозумів його можливості для перебудови комп'ютерної індустрії. Ідея графічного інтерфейсу користувача також не належала Apple, але саме Джобс першим з керівників компаній побачив у ньому революційний потенціал.

До того ж усі три CEO розробляли й впроваджували стратегії, щоб уявне стало реальним. Сама по собі здатність передбачати майбутнє не зробить з вас великого стратега. Щоб стати ним, ви маєте прораховувати кожен крок. У цьому і Гейтсу, і Гроуву, і Джобсу

допомагали надзвичайно талановиті партнери й працівники. Як більшість керівників, вони сподівалися, що менеджери й інші співробітники компанії запропонують достатньо креативних ідей. Вони оцінювали поточну позицію, вивчали ймовірні дії та контрдії решти гравців, а потім з отриманих варіантів обирали той, завдяки якому окремі елементи пазла склалися в єдину картину. Вони не лише бачили майбутнє, але й генерували ідеї та пильно наглядали за їхнім впровадженням. Якщо обставини змінювалися, вони коригували свої прогнози й плани. Саме в цьому і полягає важка праця стратега — не лише визначити пункт призначення, а й прокласти туди курс; не просто зазирнути в майбутнє, але й прораховувати кроки до нього і вчасно внести потрібні зміни на шляху до бажаної цілі.

У цьому розділі ми спробуємо зробити цю складну задачу дещо простішою. Ми розбиваємо процес прогнозування й зворотного відліку на чотири ключові елементи. Удосконалюючи ці чотири настанови, будь-який менеджер може навчитися більш ефективно планувати майбутнє.

---

## ПРАВИЛО 1: ДИВИСЬ УПЕРЕД, ВІДРАХОВУЙ НАЗАД

---

1. Зазираєш уперед, щоб розвинути бачення майбутнього; відраховуєш кроки в зворотному напрямку, щоб встановити межі та пріоритети.
2. Зазираєш уперед, щоб передбачити потреби споживачів; відраховуєш кроки в зворотному напрямку, щоб узгодити їх зі своїми можливостями.
3. Зазираєш уперед, щоб передбачити дії конкурентів; відраховуєш кроки в зворотному напрямку, щоб побудувати бар'єри для конкурентів та заблокувати споживачів.
4. Зазираєш уперед, щоб передбачити переломні моменти в розвитку галузі; відраховуєш кроки в зворотному напрямку, щоб здійснити потрібні зміни та дотриматися обраного курсу.

## АНАЛОГІЇ З ТЕОРІЄЮ ІГОР І ШАХАМИ

Мало хто з видатних стратегів вивчав теорію ігор, і, можливо, не всі з них грають у шахи, але вони сповідують головний принцип цих двох дисциплін: дивись уперед, відраховуй назад. Теорія ігор — математична галузь, яку часто використовують в економіці, — учи́ть гравців бачити або прораховувати всю партію до кінця, визначати найоптимальніший варіант, а потім методом зворотного відліку знаходити рішення, що забезпечить потрібний результат. Щоб виграти партію, ви маєте добре розуміти не тільки власні прагнення, а й наміри своїх суперників, щоб передбачити їхні ходи. Це відносно легко зробити в стилізованих іграх, як, наприклад, у відомій «дилемі в'язня».

Проте в складних іграх або реальних життєвих ситуаціях вирахувати всі ймовірні варіанти та наслідки здається неможливим. Тому видатні теоретики гри, так само як і майстри стратегії, щоб перемогти, мають певною мірою покладатися на досвід та інтуїцію.

Гросмейстери так само зазирають уперед, щоб визначити бажані позиції на шахівниці, а потім повертаються назад, прораховуючи перебіг гри: «Хай я зроблю цей хід, тоді мій суперник, можливо, відповість отак, а я посуну цю фігуру». Гросмейстер ще на початку гри уявляє собі, як має скластися вся партія. Проблема полягає в тому, що на початковому етапі гри людський мозок не в змозі прорахувати всі варіанти можливих ходів. Тож, щоб скоротити число варіацій, шахісти світового рівня вдаються до «обрізки», швидко відсікаючи беззмістовні та найменш перспективні ходи. Навіть Deep Blue — створений компанією ІВМ суперкомп'ютер для гри в шахи, що він переміг чемпіона світу Гаррі Каспарова 1997 року, — є недостатньо потужним, щоб прорахувати кожен можливий ход в грі. Хоча Deep Blue може аналізувати 200 мільйонів ходів на секунду, його алгоритм дозволяє розпізнавати та відкидати лише вочевидь невдалі ходи.