Александр Паньков
Дмитрий Хохлов

ЛАБИРИНТЫ СТРАТЕГИИ

УДК 658.5
ББК 65.291.213
П16

Паньков, Александр
Лабиринты стратегии. 8К / Александр Паньков, Дмитрий Хохлов. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 144 с.
П16

ISBN 978-5-00057-956-5

Авторы этой книги, практики с пятнадцатилетним стажем, разработали простую, понятную, а главное — проверенную схему построения стратегии, адаптированную к российскому бизнесу. Они предлагают читателю эффективный инструмент для формирования и описания конкурентных преимуществ, а также пошаговый алгоритм разработки стратегии — от формирования первичных ожиданий собственников до создания финального документа. В книге предложен ряд практических инструментов, помогающих реализовать этот алгоритм.

УДК 658.5
ББК 65.291.213

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-956-5

© Паньков А. М., Хохлов Д. А., 2016
© Оформление. ООО “Манн, Иванов и Фербер”, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

4 От авторов

5 Почему восемь?

6 Восемь причин прочитать эту книгу

8 Итак, что же вас ожидает на страницах этой книги?

ЧАСТЬ I. ЛЮБУЮ, ДАЖЕ САМУЮ БРЕДОВУЮ ИДЕЮ МОЖНО РЕАЛИЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНО

11 Что такое стратегия

16 Какие стратегии мы выбираем. Метод 8К-альтернативы

36 Добавляем уникальности. Метод 8К-уникальность

49 Что нужно для успешного бизнес-путешествия

ЧАСТЬ II. СОБИРАЕМ 8К

55 Этапы разработки стратегии

59 Формирование образа будущего компании. Метод 8К-образ будущего

62 Принятие эффективных решений. Модель 8К-анализ

70 Что у нее внутри? Матрица 8К-матрешка

79 Ставим правильные цели. Метод 8К-цели

84 От идеи к реализации

89 Двенадцать ошибок, допускаемых при разработке стратегии

ЧАСТЬ III. ЛЮБУЮ, ДАЖЕ НА 200% ВЫИГРЫШНУЮ СТРАТЕГИЮ МОЖНО ЗАВАЛИТЬ

96 Контроль над реализацией стратегии. Метод 8К-контроль

101 Как рассказать о стратегии. Метод 8К-информирование

112 Внедрение изменений. Метод 8К-внедрение

125 Типичные ошибки и барьеры, возникающие при реализации стратегии

130 Восемь ключевых выводов

132 Благодарности

133 Список рекомендуемой литературы

134 Об авторах

ОТ АВТОРОВ

В теме стратегического планирования мы живем последние пятнадцать лет. Согласитесь, немало. За это время мы успели прочитать огромные стопки книг, опробовать десятки инструментов, наработать солидный опыт в консалтинге, несчетное количество раз выступить на конференциях и семинарах, провести множество стратегических сессий и т. д.

По сути, наш опыт складывается из трех больших блоков: разработки стратегий для клиентов, преподавательской работы, когда мы курируем дипломные проекты, и создания стратегии для своей компании уже не на один период. У нас была возможность поработать с различными компаниями на разных стадиях их жизненного цикла и реализации их стратегических планов.

Начинали мы, безусловно, используя чужие методы. Мы пробовали и видели, что одни инструменты дают результат, а другие — нет. Мы добивались успеха и терпели неудачи. Ограничения чужих наработок сдерживали и нас, и наших клиентов. И вот так, методом проб и ошибок, около десяти лет назад мы начали создавать авторскую технологию. Мы не просто разрабатывали инструменты, но и интегрировали их в единую цепочку, хорошо понимая, что разработка и реализация стратегии — процесс достаточно долгий и у управленческой команды должно хватить запала, чтобы пройти этот путь до конца.

Нам не раз приходилось сталкиваться с тем, что такой мощный инструмент управления, как стратегический менеджмент, пока еще слабо используется в компаниях на пространстве СНГ. Поэтому, начиная работать над книгой, мы ставили целью дать читателям некий базовый продукт, с помощью которого они при наличии хорошей управленческой команды смогли бы пройти лабиринты разработки стратегии и научиться реализовывать стратегические проекты самостоятельно. Так появилась книга «Лабиринты стратегии 8К», которую вы сейчас держите в руках.

Возможно, вы спросите: «Почему именно восемь?» Мы с удовольствием ответим.

ПОЧЕМУ ВОСЕМЬ?

Известно, что у разных народов, в разных религиях цифра 8 символизирует материальное процветание, изобилие, вознаграждение, успех, авторитет, лидерство — список можно продолжать до бесконечности, которая, кстати, обозначается тоже восьмеркой, только лежащей на боку. Согласитесь, все эти понятия очень важны для бизнеса!

В нашей книге цифра 8 появилась вроде бы случайно. Когда мы только начинали разрабатывать наш собственный метод, то, описывая самый первый инструмент — создание «Образа будущего компании», — мы включили в него восемь составляющих. Неожиданным образом в следующих двух тоже оказалось восемь пунктов. Тогда мы решили, что выстроим линейку инструментов, используя это число, поскольку оно позволяет детализировать описание в нужной мере. И в тот момент, когда более половины инструментов, представленных в этой книге, было разработано, мы нашли в интернете, что значит цифра 8, и поняли, что идем правильной дорогой — наша интуиция нас не подвела.

По сути, результатом реализации правильной стратегии должны стать лидерство, деньги, успех, материальное процветание. А понятие бесконечности соответствует мысли о том, что стратегическим менеджментом нужно заниматься на протяжении всего развития бизнеса.

Потому предлагаемый вам авторский метод 8К описан через восемь инструментов. Потому мы сформулировали именно восемь причин, почему вам стоит прочитать эту книгу. Потому мы вынесли в заключение восемь главных выводов. И поставили точку. Дальше — дело за вами.

ВОСЕМЬ ПРИЧИН ПРОЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

1. Разработка и реализация стратегии даны в связке

Большинство книг о стратегии, по сути, рассказывают о подходах к созданию ее как документа. Некоторые авторы повествуют о том, что делать с изменениями. И все. А как воплощать ее в жизнь? Мы считаем, что только 20% успеха зависит от разработки, а 80% — от реализации. В этой книге вы найдете и принципы создания стратегии, и подсказки относительно того, как ее реализовывать.

2. Описанные инструменты подходят для компаний любого масштаба

Если взять классические пособия по стратегии, то можно обнаружить, что большинство из них рассчитаны на крупные корпорации. Мы же предлагаем достаточно простую технологию разработки и реализации стратегии, которую смогут взять на вооружение организации любого размера — представители и малого, и среднего, и крупного бизнеса. С помощью этой технологии мы реализовали более 50 проектов для компаний численностью от 30 до 5000 человек, с оборотом от 2–3 миллионов и до 500 миллионов долларов в год.

3. Все это вы можете применить самостоятельно

Глубина описания инструментов в книге достаточна, чтобы использовать их, не привлекая сторонних специалистов. В каждом случае прописан четкий пошаговый алгоритм. На наш взгляд, эффективная управленческая команда, обладающая знаниями в области бизнеса, в состоянии по этой книге разработать документ стратегии и внедрить ее.

4. Восемь авторских инструментов обкатаны на практике

В течение пяти последних лет, реализуя проекты по разработке стратегии и по описанию трансформации существующих бизнес-моделей, мы использовали собственные подходы и потому можем четко сказать: все технологии и инструменты привязаны к современным реалиям, они совсем «свеженькие». При этом они достаточно гибкие — жестких отраслевых ограничений у них нет, мы опробовали свою модель практически во всех сферах бизнеса.

5. Мы опираемся на опыт мировых стратегических школ

Несмотря на то что описываемый далее подход — авторский, мы не отметаем все то, что было наработано за многие десятилетия другими людьми. Мы создавали свои инструменты, пропуская через себя теорию, созданную классиками мировой стратегической мысли. Многое мы учли, но при этом попытались упростить подходы, чтобы компаниям (особенно малому и среднему бизнесу) было проще воплотить их в жизнь.

6. Один из главных стержней — новый подход к формированию конкурентных преимуществ

В книге, как нам кажется, нам удалось дать свежий взгляд на то, что такое конкурентное преимущество и как его формировать в современных реалиях. Мы сами столкнулись с тем, что это понятие размыто, авторы не дают однозначного ответа на вопрос о том, что включать в конкурентное преимущество, а что — нет. Потому мы предложили простую модель его описания, хорошо воспринимаемую визуально и подходящую для компаний любых размеров.

7. В книге приводится много примеров из различных сфер бизнеса

Вы увидите массу примеров, демонстрирующих работу как небольших, так и крупных компаний, как отечественных, так и зарубежных. Описываемые нами случаи охватывают временной период в 150 лет. Мы попытались продемонстрировать, что в принципе изменение среды бизнеса не слишком сильно меняет подход к разработке стратегии — она одинаково работоспособна и в 1850 году, и в 2014-м (конечно, с учетом нюансов).

8. Разобраны типичные ошибки и препятствия, возникающие при разработке и реализации стратегии

Мы рассчитываем, что при вдумчивом осмыслении прочитанного предприниматели и руководители компаний смогут избежать тех ошибок, которые мировой бизнес уже неоднократно совершал. Как минимум это уменьшит вероятность неверных действий там, где все уже пройдено, все «протоптано». В книгу были включены также ошибки и препятствия, с которыми сталкивались мы сами или наши клиенты.

ИТАК, ЧТО ЖЕ ВАС ОЖИДАЕТ НА СТРАНИЦАХ КНИГИ?

В первой части — она называется «Любую, даже самую бредовую идею можно реализовать эффективно» — мы поговорим о самом понятии стратегии и определимся с тем, когда она считается успешной или неуспешной. Затем мы пройдемся по базовым бизнес-стратегиям (согласно нашей типологии стратегий 8К-альтернативы), затронем важную часть каждой из них — конкурентное преимущество — и предложим эффективный инструмент для его формирования и описания — 8К-уникальность. А завершим мы первую часть разговором о том, что вам понадобится при разработке стратегии и на что необходимо обратить внимание, приступая к этому.

Во второй части, «Собираем 8К», мы опишем эффективный пошаговый алгоритм разработки стратегии — от формирования первичных ожиданий собственников до создания финального документа. Здесь вы найдете целый ряд инструментов, которые помогут реализовать этот алгоритм.

В третьей части, имеющей название «Любую, даже на 200% выигрышную стратегию можно завалить», мы поговорим о том, как приступить к реализации разработанной стратегии. Мы предложим инструменты, которые помогут реализовать ее эффективно и без лишних потерь времени, ожиданий, ресурсов и людей в компании.

Во всех трех частях книги мы осознанно используем множество примеров из опыта компаний разного размера, принадлежащих к разным отраслям бизнеса — как очень крупных мировых брендов, так и небольших, мало кому известных фирм. Некоторым описываемым нами историям уже более ста лет, а другие взяты из недалекого прошлого. Мы сделали так, чтобы показать: стратегия — это инструмент, эффективный независимо от масштабов бизнеса, рыночной ситуации и эпохи, в которую вам довелось работать.

А теперь давайте начнем наше путешествие в лабиринты стратегии...

В книге будут использованы знаки:

Определение

Внимание

Пример

Ссылка

354
31
510
02
А
Б
Х
А+В
А+В+Х
Y
Z
С
ДОХОДЫ
КАНАЛЫ ПРОДАЖ
ПАРТНЕРЫ
КЛЮЧЕВЫЕ КЛИЕНТЫ
КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО
КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ
КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ
РАСХОДЫ

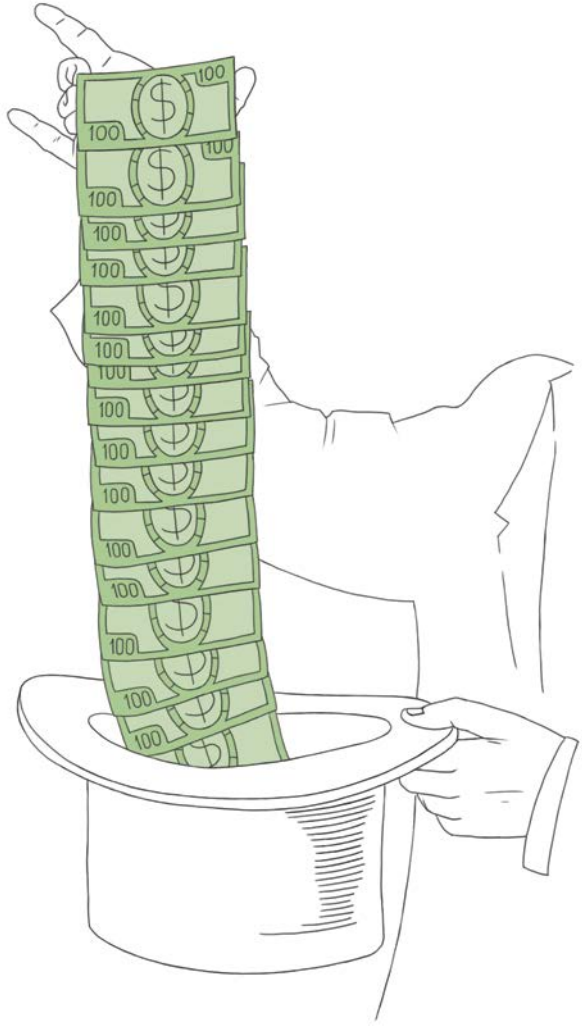
ЧАСТЬ I
ЛЮБУЮ, ДАЖЕ САМУЮ БРЕДОВУЮ ИДЕЮ МОЖНО РЕАЛИЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНО

Глава 1. Что такое стратегия

Существует много разных версий, что такое стратегия. Если искать определение в интернете, можно найти около полутора сотен вариантов. Мировые школы разработки стратегии, каковых на сегодняшний день существует не меньше десятка, также предлагают разные интерпретации. Они похожи в общем, но различаются в деталях, которые могут серьезно влиять на саму суть.

Мы приведем несколько вариантов, на наш взгляд, заслуживающих внимания. Наиболее простой из них звучит так: стратегия — это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действий и распределения ресурсов. По смыслу данная интерпретация — четкая, понятная и достаточно правильная. Но отсутствие в ней одного важного дополнения может побудить собственника рассматривать стратегию в отрыве от всего. Мы дальше будем говорить о том, что очень важно не привязывать план изменений к реальности.

Стратегия — уникальный способ достижения поставленных целей, который отличает компанию в умах потребителя от целого ряда других компаний, удовлетворяющих те же потребности, и ведущий к безусловному выбору данной компании её целевыми клиентами



Поэтому нам ближе определение стратегии как уникального способа достижения поставленных целей, который отличает компанию в умах потребителя от целого ряда других компаний, удовлетворяющих те же потребности, и ведущего к безусловному выбору данной компании её целевыми клиентами. Смысл сказанного заключается в том, что добивается успеха та компания, которая выстраивает бизнес-модель, используя собственный способ достижения целей, некие особенности, присущие только ей. Таким образом ей удается достучаться до потребителя, и тот из всех игроков рынка выбирает именно ее. Собственный способ достижения цели предполагает наличие плана с описанной в нем бизнес-моделью. Уникальность является конкурентным преимуществом, за счет которого компания становится в чем-то лучше других, и за это ее выбирают потребители.

Все компании на постсоветском пространстве, исходя из отношения их руководства к стратегии, можно условно разделить на четыре группы.

1. *Стратегии нет, и о ней никто особо не задумывается. Таких компаний на постсоветском пространстве более 50%.*

Отсутствие стратегии вовсе не говорит о том, что бизнес в перспективе ждет крах. Иногда складываются определенные условия, позволяющие компании вполне динамично развиваться и без стратегии, — например, бурный рост рынка, который предоставляет много возможностей, или крайне низкий уровень конкуренции («коси — не хочу»), или высокий маржинальный доход, с лихвой покрывающий все издержки совершаемых

И не факт, что у вас уже есть уникальность, чаще как раз ее-то и нет. Значит, надо понять, какую уникальность и, самое главное, как будем формировать в стратегической перспективе…

ошибок и позволяющий двигаться, не обращая внимания на проблемы. Мы перечислили три распространенные ситуации, в которых компания без стратегии вполне способна демонстрировать отличный результат. Но рано или поздно наступит момент, когда конкуренты начнут дышать в спину, потребитель станет более привередливым, внешняя среда изменится, — и тогда придет пора задуматься о стратегии.

2. *У собственников есть некие идеи, которые они называют стратегией, — но они, как правило, держатся в большом секрете, существуют исключительно в умах собственников, и так может продолжаться довольно длительное время..*

Компания в это время живет без каких-либо стратегических ориентиров, и мало кто из сотрудников догадывается об их существовании. Таких компаний порядка 10–15%.

3. *У компании есть множество стратегий, она активна, открыта всем рыночным возможностям.*

Как правило, собственник имеет деньги, заработанные ранее, и теперь он ищет, куда бы их инвестировать. Нередко он выбирает самые разные сегменты, территории, целевые аудитории, продукты. Здесь основная опасность связана с тем, что в конце концов такая «всеядная» компания может столкнуться с нехваткой ресурсов. Встречая клиентов, которые активно запускают множество проектов, мы спрашиваем: «А вы считали деньги?» — и в большинстве случаев слышим в ответ: «Нет, мы собираемся это делать по ходу движения». Здесь нелишне напомнить, что чем больше направлений в бизнесе, тем сложнее собственнику их связать. Оптимальным считается число 5 ± 2, то есть компания в рамках холдинга способна удерживать 3–7 направлений. Не исключено, что она справится и с бóльшим количеством, но делать это будет сложнее, потому что по мере увеличения числа направлений происходит размывание бизнеса, которое приводит к резкому удорожанию стоимости управления. Таких компаний на постсоветском пространстве тоже около 15%. Пример подобного — производственные предприятия, которые одновременно держат ресторан, предлагают какие-то услуги и т. д.

4. *У компании имеется проработанный документ стратегии и план мероприятий. К сожалению, таких компаний на рынке не более 15–20%.*

Однако даже наличие хорошо разработанной стратегии вовсе не означает, что бизнес непременно ждет успех, — потому что мало написать документ, нужно еще и воплотить его в жизнь. Мы считаем, что 20% успеха зависит от разработки стратегии, а 80% — от ее ежедневной реализации.

Многие компании создают стратегию, вырисовывают карту изменений, а потом каждый день нарушают график движения. В конечном итоге их неизбежно ждет горькое разочарование.

Давайте попробуем разобраться, что может служить признаком провала стратегии.

1. Вы не достигли поставленных целей, даже если и делали что-то для реализации стратегии.

2. Рынок значительно перерос ваши успехи, пусть вы и добились желаемой внутренней динамики. Это значит, что вы не оценили (и потому не использовали) возможности растущего рынка.

3. Вы остановились в процессе реализации стратегии — на каком-то этапе затормозили, сместили фокус внимания, отвлеклись на текучку, то есть до цели не дошли. Вполне вероятно и то, что здесь сработали внешние факторы.

4. В ходе реализации стратегии вы потеряли ключевых клиентов. Это, в частности, могло стать следствием роста количества жалоб, рекламаций и пр.

5. Вы значительно перерасходовали средства и ресурсы. Вроде бы положения стратегии в конце концов оказались реализованы, но пришлось так потратиться (в плане времени или инвестиций), что овчинка уже не стоит выделки. Другими словами, «выхлоп» по сравнению с тем, что вы вложили, оказался слабеньким, почти незаметным.

6. Ключевые сотрудники не были изначально задействованы в реализации стратегии или по ходу дела потеряли вовлеченность. И пусть вам удалось довести стратегию до конца, вы поняли, что во второй раз ваш отряд уже в бой не пойдет. Кстати, множество остановок на пути может быть связано с тем, что ключевые сотрудники и руководители разочаровались, потеряли веру и мотивацию. Есть, конечно, вариант применить к ним директивные методы и заставить реализовать все запланированное, но дважды это не пройдет.

Хорошо, с тем, что такое «плохо», мы разобрались. Тогда что же собой представляет успешная стратегия? Фактически она является антиподом стратегии провальной. Ее можно определить по следующим признакам.

1. Вы достигли поставленных целей или даже лучшего результата, тем самым получив удовлетворение.

2. Вы вписались в запланированный бюджет или даже сэкономили — и, соответственно, вышли на хорошие финансовые показатели стратегического проекта.

3. Вы вписались в сроки, а если и отклонились от них, то совсем незначительно в ту или другую сторону.

4. Сотрудники продемонстрировали высокую вовлеченность в реализацию стратегии, они прочувствовали вкус победы, а их успех стал наглядным позитивным примером для тех, кто не участвовал в процессе. Кроме того, на рынке сложился имидж вашей компании как способной воплотить в жизнь самые смелые задумки. Это хороший задел на то будущее, когда вновь станет актуален вопрос о разработке стратегии.

5. Компания оказалась на гребне развития рынка, опередила его динамику в той или иной степени. Другой вариант: она сохранила показатели роста на падающем рынке, увеличив свою долю за счет потерь конкурентов.

По сути, все наше дальнейшее повествование будет посвящено тому, как разработать и успешно реализовать стратегию. Пока же, не углубляясь в детали, мы выделим несколько ключевых критериев успешности стратегии.

1. Бизнес-модель, отличная от таковой у основных конкурентов. Если вы создадите модель, которая будет привлекать клиентов и отличать вас от других компаний, работающих в вашей рыночной нише, это станет надежным залогом успешности стратегии.

2. Компромиссы и ограничения в решениях — то, чего управленческая команда точно не будет делать. Мы часто наблюдаем, как предприниматели хватаются за все возможности, которые предоставляет рынок, и генерируют множество идей, порой самых фантастических. Тем не менее важно ограничить себя в действиях на конкретный период. Например, вы можете сказать себе, что в ближайшие годы будете развивать бизнес только на определенной территории (район, город, регион, страна), даже если рядом вдруг обнаружится что-то «повкуснее». Или вы можете ограничить себя конкретным направлением бизнеса, с какими бы идеями вам ни пришлось столкнуться. Необходимо сосредоточиться на чем-то одном, чтобы использовать имеющиеся ресурсы для достижения целей стратегии, а все остальное отложить на потом. Да, есть компании многоликие и «всеядные», они запускают с десяток направлений, и два-три из них «выстреливают». Но в условиях жесткого рынка, сложного доступа

Сказанное не означает, что некоторые мечты несбыточны, мы лишь имеем в виду, что всему свое время, разные начинания имеют различные приоритеты.

к финансам приоритетной задачей должна стать концентрация на инвестициях. Максимально эффективное использование всех имеющихся ресурсов позволяет ускорить процесс развития. Кроме того, в данном случае сотрудники будут понимать, куда конкретно идет компания.

3. Действия компании, соответствующие друг другу и взаимно усиливающие стратегический эффект. Как показывает мировая практика, одних только конкурентных преимуществ не всегда хватает, желательно, чтобы они усиливались цепочкой определенных действий — как это происходит, например, в случае с McDonald's. У компании есть стандарты обслуживания, которые являются ее конкурентным преимуществом. Но их можно легко скопировать, что и делают многие мелкие фирмы. Однако у McDonald's также есть уникальная модель операций с недвижимостью, собственный институт, разрабатывающий ингредиенты и рецептуру, сложившаяся репутация, известный бренд. Весь этот набор создает особую модель, которую в целом скопировать практически невозможно и которая делает бизнес непотопляемым на долгие годы.

4. Последовательность в действиях вне зависимости от трудностей. Так уж сложилось на постсоветском пространстве, что при малейших кризисах собственники начинают шарахаться из стороны в сторону. Они бросают начатое, чтобы быстро перебежать туда, где вроде пока не штормит, потом разочаровываются и начинают двигаться в другом направлении. Вот почему известно так много примеров, когда человек за 15–20 лет работы в бизнесе меняет по пять-семь видов деятельности и при этом ему нигде не удается добиться яркого успеха. Мы же говорим о том, что дорогу осилит идущий: кто последователен в своих действиях, кто развивает конкурентные преимущества изо дня в день на протяжении долгого периода, тот и становится лидером потребительских предпочтений.

Глава 2. Какие стратегии мы выбираем. Метод 8К-альтернативы

Подходов, позволяющих выбрать стратегию развития компании, существует великое множество. Более того, накоплен богатый опыт реализации всевозможных стратегий на самых разных рынках. Это как положительные, так и отрицательные примеры. За последние 40 лет сформировалось несколько уже ставших классическими взглядов на стратегию — с ними можно ознакомиться, прочитав труды Майкла Портера, Джека Траута и Эла Райса, Кеничи Омае, Кима Чена, Генри Минцберга (см. список рекомендованной литературы).

Но вот что интересно: за более чем десять лет, что мы разрабатываем стратегии для разных по размеру компаний — от очень крупных до самых мелких, — мы пришли к выводу, что многое из того, что предлагали эти авторы, уже не так эффективно или работает не всегда. Например, для крупного бизнеса, действующего в так называемых старых отраслях, связанных с потребительскими товарами, дистрибуцией, сырьевыми рынками, все более-менее укладывается в ту или иную четкую структуру. Но стоит переключиться на меньший масштаб компаний или на другие рынки — и рецепты классиков превращаются в тяжелые оковы, ограничивающие наши возможности.

Так, для сервисной компании или IT-разработчика стремление к лидерству по издержкам, вполне вероятно, окажется убийственным, ведь основной актив таких предприятий — персонал, а низкая зарплата приводит к неудовлетворительному качеству продукта. Или вот вам другой пример: давайте посмотрим на опыт последнего десятилетия, показавший, что совсем не нужно захватывать большую долю рынка, чтобы получить более 50% всех доходов отрасли (да, это мы про Apple и ее iPhone). Мы не раз убеждались, что расширение ассортимента может привести к плачевным для компании результатам, а доминирующий в линейке продукт имеет свойство быстро терять свою стоимость. Если говорить о средних и малых компаниях, то им крайне сложно принимать решения в рамках классических стратегий: в силу своих размеров они не способны в открытую конкурировать с ТНК, у них нет и половины возможных вариантов развития. Кроме того, понятие рынка с появлением интернета стало крайне размытым.

Такого рода тенденций и изменений можно перечислить очень много. В какой-то момент мы задумались, начали анализировать их и пришли к интересному выводу. В своей работе мы постоянно видели, что собственники и топ-менеджеры всегда единодушны в одном: они хотят быть лучше, чем в настоящий момент, и стремятся превзойти всех конкурентов. Подобное желание вообще характерно для предпринимателей и сильных личностей, это называется стремлением к лидерству. Однако в понятие «быть лучшим» каждый вкладывает свой смысл.

Можно быть лучшим по меньшей мере в трех основных областях.

- Рынок — как правило, при такой ориентации в стратегии превалируют рыночные задачи, а основной ставится цель в конечном счете оказаться ключевым игроком на выбранном рынке. Это типичная агрессивная модель лидера или претендента на лидерство.

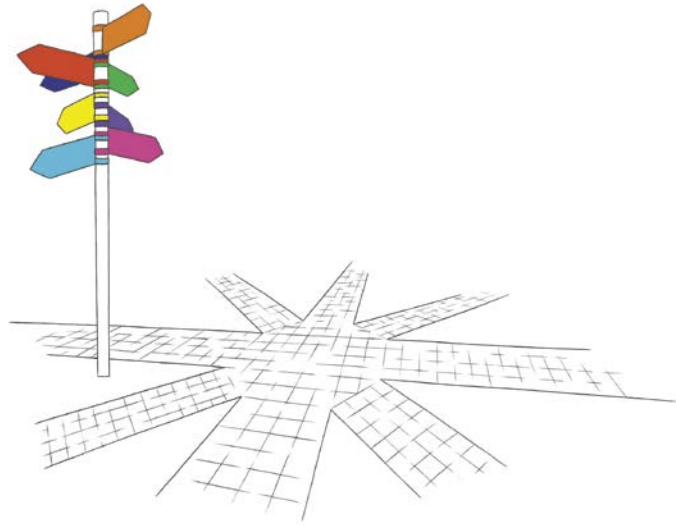
- Финансы — обычно при выборе данной ориентации в компании превалируют финансовые результаты. Доля рынка и другие рыночные показатели не являются основными, наибольшее значение имеет стоимость бизнеса, прибыль компании, доходность операций.
- Репутация — в этом случае, как правило, наибольшей ценностью для компании становится отношение к ней клиентов, партнеров, сотрудников и пр. Рыночные и финансовые показатели отходят на второй план. Такие компании хотят быть лучшими в удовлетворении потребностей клиентов, стремятся превосходить конкурентов по компетенциям на рынке, по инновациям, иметь лучший HR-бренд либо вообще сделать для города или страны что-то, что прежде никогда не делалось. Руководство компаний, ориентированных на репутацию, четко понимает, что при правильном подходе их вполне устроят рыночные и финансовые показатели.

Исходя из узкого перечня ориентиров, мы делаем вывод о том, что набор базовых стратегий компаний ограничен. А уникальность того или иного пути заключается в деталях, в степени проработки и качестве анализа и принятия решений. Мы хотим дать вам новую структуру базовых стратегий, которая не столько отражала бы вашу конкурентную позицию, сколько показывала бы, с помощью каких действий вы можете стать первыми, достигнув определенных целей.

Все альтернативы развития компании сосредоточены в двух плоскостях:

– фокусировка на целевых рынках (рыночная стратегия компании);

– видоизменение самого бизнеса, его процессов и компетенций (стратегии точек роста).



Эти плоскости ни в коей мере не заменяют, а скорее дополняют друг друга. Мы всегда выбираем, на чем нам следует фокусироваться (рыночная стратегия), и точно так же всегда выбираем, как будет меняться наш бизнес в перспективе, чтобы более качественно удовлетворять потребности клиентов (стратегии точек роста).

Давайте рассмотрим эти две плоскости более подробно.

Рыночные стратегии

На любом рынке существуют четыре типа потенциальных клиентов, на которых может быть направлена стратегия компании.

– Активные пользователи четко определяют свою потребность и удовлетворяют ее тем предложением, которое есть на рынке. Они обладают определенными знаниями о рынке и могут выступать в качестве экспертов перед

другими клиентами, разбираются в ассортименте и знают, чем отличаются предложения разных компаний. Как правило, представители этого типа уже лояльны по отношению к каким-либо игрокам на рынке.

– Пробующие клиенты — потребность у данной группы находится в активной фазе. Как правило, эти люди либо пользуются продуктом редко, либо пробуют предложения разных игроков, либо делают свою первую покупку. В большинстве случаев такие клиенты слабо разбираются в различиях между разнообразными конкурирующими предложениями.

– Потенциальные клиенты обладают потребностью, но либо существующее предложение ее не удовлетворяет, либо таковое вовсе отсутствует. Что именно в данном случае может быть барьером? Слишком высокая или низкая цена, слишком сложный или простой в использовании продукт, слишком плохое или хорошее обслуживание, общепринятые культурные нормы, препятствующие покупке данного товара либо услуги, неудобная модель либо место продажи, отсутствие инфраструктуры, необходимой для обеспечения сделок и снижения рисков клиента.

– Нецелевая аудитория не задумывается о ценности продукта, потребность у представителей данного типа отсутствует.

Соответственно, на любом рынке можно выделить как минимум четыре базовые стратегии, основанные на предложении уникальной ценности.

Стратегия, направленная на активных клиентов

Такая стратегия должна фокусироваться на предложении более высокой ценности по сравнению с тем, что есть у других игроков рынка, ваших прямых конкурентов. Необходимо понимать, что активные клиенты выбирают, исходя из четких, взвешенных критериев, набор которых ограничен. Назовем их факторами выбора.

Суть стратегии состоит в том, чтобы выделить наиболее значимые факторы выбора и сделать ставку на некоторые из них. Естественно, не стоит рисовать в воображении идеальные образы и пытаться превзойти конкурентов во всем — это практически нереально. Правильнее будет сосредоточиться на отдельных позициях и стать лучшими по ним. Предложите что-то, чего нет

Исходя из существующих четырех групп клиентов, на любом из рынков можно выделить как минимум четыре базовые стратегии, основанные на предложении уникальной ценности.

у других, — и клиенты к вам потянутся. Но учтите, что фокусировка на одном из факторов выбора не предполагает, что по остальным можно допустить провал. По ним надо быть по крайней мере не хуже конкурентов или предлагать минимальный уровень, ожидаемый рынком.

Стратегия, направленная на активных пользователей, предполагает агрессивные действия компании на рынке, ведь основная цель — увести клиентов у конкурентов, то есть переориентировать на свой продукт тех людей, которые уже удовлетворяют где-то собственные потребности. И хотя эта группа — целевая, одновременно можно рассчитывать и на некоторый приток клиентов других типов. Например, не исключено, что к вам по рекомендации придет сколько-то новых клиентов, а ваше превосходство по тому или иному фактору выбора, вполне вероятно, станет для них решающим. Можно рассчитывать и на интерес со стороны потенциальных клиентов, так как лучшее предложение фактора выбора способно разрушить барьеры, удерживающие их от совершения покупки. И вот еще один важный момент: играя с конкурентами в «Сильнее, выше, быстрее», следует готовиться к тому, что они будут совсем рядом — наступать на пятки, дышать в спину, а то и кричать что-то вслед, пытаясь сбить вас с пути. Не стоит считать их своими врагами! Если вам удалось вырваться вперед, надо рассматривать в качестве врага только себя, стремиться завтра стать лучше себя сегодняшнего. Не забывайте об этом!

Примеров использования данной стратегии вокруг очень много. Фактически их можно наблюдать во всех отраслях, где несколько лидеров борются между собой с переменным успехом. И основная проблема состоит в том, что применение стратегии, направленной на активных клиентов, — это не прыжок, могущий существенно отдалить вас от конкурентов. Скорее это серия изнуряющих марафонных забегов, где у победителя нет времени, чтобы насладиться своим превосходством, — надо сразу же готовиться к новому старту.

В этом смысле показательна история противостояния двух монстров — Pepsi и Coca-Cola, — причем здесь в большей степени отличилась первая компания, поскольку ей, как догоняющей, пришлось предлагать рынку нестандартные ходы. Вот хроника некоторых успешных шагов Pepsi в борьбе с Coca-Cola:

- **1934 год — вывод на рынок напитка в упаковке 0,33 литра по цене 5 центов (на тот момент стандартная тара для Coca-Cola имела объем 0,177 литра и стоила столько же);**
- **1940 год — в США на национальном радио прозвучал первый радиоджингл — это был джингл Pepsi «Nickel, Nickel»;**
- **1963 год — вывод на рынок напитка в упаковке 0,5 литра;**
- **1964 год — вывод на рынок Diet Pepsi (диетической);**
- **1970 год — вывод первого напитка в перерабатываемой таре и первого напитка в упаковке объемом 2 литра;**
- **1970 год — выход на самый закрытый в то время рынок в мире — советский;**

- **1976 год — фокусировка в дистрибуции на быстроразвивающемся сегменте супермаркетов, что привело в нем к лидерству по продажам;**
- **1978 год — вывод на рынок упаковки, состоящей из 12 банок;**
- **1991 год — первая PET-бутылка для прохладительных напитков и, соответственно, первый напиток в такой бутылке, выпущенный на рынок;**
- **1996 год — Pepsi раньше своего главного конкурента вышла в интернет, создав один из наиболее ярких на тот момент развлекательных порталов, который привлек большое количество посетителей и вызвал активное обсуждение.**

Однако Coca-Cola на каждый успешный шаг Pepsi реагировала достаточно быстро и восстанавливала паритет по предложению — это еще раз подтверждает тезис, что в данной стратегии крайне сложно добиться долгосрочного эффекта.

Риски стратегии

Риск нехватки ресурсов. Очень часто реализация этой стратегии оказывается похожа на соревнование, суть которого заключается в том, чтобы лучше и эффективнее потратить свои ресурсы. Как правило, в такой гонке выигрывает тот, у кого они останутся, а не тот, кто истратит их подчистую.

Риск неверной оценки факторов выбора. Важно при реализации стратегии правильно определить значимость факторов выбора и сфокусироваться на том из них, который поможет переманить бóльшую часть активных клиентов на рынке. Ведь потребители, взвешенно совершающие свой выбор, пойдут к другому продавцу, только если он предложит ценность, превосходство которой по тому или иному параметру будет очевидно. Особенно высокую активность придется проявить новому игроку, так как у старожилов, как правило, есть достаточно действенные инструменты удержания клиентов — такие, например, как бренд, доля рынка, известность, рекомендации остальных игроков и т. д. Новичку нужно будет своим предложением разрушить эти сдерживающие факторы.

Риск проседания. Концентрация на каком-либо одном факторе выбора может привести к проседанию по остальным. Если они опустятся ниже минимальных ожиданий рынка, предложение перестанет быть сколь-либо интересным..

Риск быстрого копирования. Конкуренты могут достаточно быстро скопировать ваши идеи и лишить вас уникальности. Эта угроза представляет особую опасность для новичков, которые пытаются увести клиентов у тех, кто на рынке уже давно, — весьма велик риск стать компанией «Мы такие же, как и они», но у опытных игроков будет преимущество в виде базы лояльных клиентов, известного бренда и определенной истории на рынке.

Риск исчезновения рынка. Да, не удивляйтесь, ваш рынок может просто исчезнуть вследствие действий новых конкурентов, которые либо изменят его границы, либо сформируют другой рынок, куда и уйдут клиенты. Это случается, если конкуренты выбирают одну из трех нижеприведенных базовых стратегий и реализуют ее успешно либо сверхуспешно.

Классический пример реализации данного риска мы наблюдали буквально несколько лет назад на рынке нетбуков. Напомним его краткую историю. Нетбук — это продающийся по невысокой цене ноутбук на экономичной платформе, как правило, имеющий экран с диагональю не более 10 дюймов. Рынок был создан в 2007 году с подачи Asus. В июне компания представила первую модель Eee PC. Компьютер обладал 7-дюймовым дисплеем с разрешением 800 × 480 пикселей, 512 мегабайтами оперативной памяти и работал на операционной системе с ядром Linux. В качестве накопителя использовалась флеш-память емкостью 4 гигабайта. Продажи новинки начались в ноябре того же года. Данный сегмент рынка демонстрировал стремительный рост до 2010 года, и свои решения здесь представили все ведущие игроки.

В 2012 году компания Asus приняла решение уйти с рынка нетбуков, а сам он фактически прекратил существование год спустя. Что же произошло в 2010-м? Все просто: Apple представила iPad. На первой презентации Стив Джобс главным образом противопоставлял свое детище нетбукам, сравнивал с ними. В конечном итоге именно планшеты стали причиной гибели рынка нетбуков и с момента появления iPad продавались существенно лучше.

Стратегия, направленная на пробующих клиентов

Главная задача стратегии, направленной на новых клиентов, — сделать так, чтобы они почувствовали себя экспертами, то есть облегчить им процесс принятия решения. При ее использовании ключевые критерии выбора, значимые для данной категории людей, должны оправдывать их ожидания и быть не хуже, чем у конкурентов. Опять же, сосредоточившись на этой целевой группе, можно привлечь отдельных представителей других групп — например, тех активных клиентов, которым нравится простота выбора: такие люди, во-первых, не чувствуют себя экспертами либо не заинтересованы ими быть, а во-вторых, не хотят тратить много времени на принятие решения. Также на вас может обратить внимание и некоторое количество представителей группы потенциальных клиентов, особенно если фактором, ранее удерживавшим их от покупки, окажется именно процесс выбора. При реализации данной стратегии вы расширяете границы рынка, предпочитая конкурировать на новом, непаханом поле. В качестве примера показательна история становления рынка сигарет вообще и в частности компании Джеймса Дьюка (того самого, который основал Университет Дьюка).

Компания, основанная в 1874 году отцом Джеймса, занималась производством сигарет. Однако в то время они не пользовались высоким спросом, в моде был нюхательный табак и трубки — так что основные игроки на рынке делали ставку именно на трубочный табак. Сигареты ассоциировались в восприятии людей с войной, ведь самокрутка хороша тем, что ее можно быстро выкурить перед боем или после него. В мирное же время сигареты не имели особой ценности, и даже солдаты и офицеры предпочитали не торопясь посидеть с трубкой.

В 1884 году Джеймс принял у отца бразды правления и начал делать первые шаги к успеху: он автоматизировал производство, что снизило затраты вдвое, и стал позиционировать сигареты как продукт, ориентированный на подростков и представительниц прекрасного пола. Курение в те годы входило в моду

у женщин — те начали потреблять табак, стремясь доказать, что они не хуже мужчин, но трубка была для них слишком неудобным предметом.

Образы из рекламных материалов Джеймса Дьюка стали символом эмансипации и борьбы за права женщин. На рынок был выпущен первый бренд истинно женских сигарет Cameo с красным мундштуком, скрывающим следы помады на окурке. Да, сейчас такая стратегия кажется плохой, но в то время в США не было запрета на рекламу табака. Подростки с юных лет обзаводились пагубной привычкой, женщины все больше стремились продемонстрировать свою независимость — и рынок сигарет стремительно взлетел.

К 1889 году Дьюк контролировал половину этого рынка, а в 1904 году — уже целых 92%.

Риски стратегии

Риск быстрого копирования. Об этом мы уже говорили выше. Да, конкуренты не дремлют, и они очень быстро могут перенять и освоить ваши идеи, лишив тем самым вашу компанию уникальности, так что, если вы новичок на рынке — проявляйте особую бдительность.

Риск небольшого объема рынка. Многие рынки не отличаются высокими темпами роста и постоянным притоком новых клиентов. Если рынок стагнирующий, их может оказаться недостаточно для достижения поставленных вами целей. Это чревато еще и тем, что клиенты из других групп тоже не будут рассматривать ваше предложение из-за кажущейся простоты выбора.

Стратегия, направленная на потенциальных клиентов

Цель стратегии, направленной на потенциальных клиентов, — убрать барьеры, мешающие им удовлетворять свою потребность. Иными словами, вы должны создать ценность, которая будет для этой группы актуальной. При этом вы расширите границы рынка и тем самым привлечете других клиентов: активных новая ценность, вполне вероятно, заинтересует настолько, что они решат отказаться от того, чем пользовались раньше, из-за невозможности полностью удовлетворить свои потребности; новые и эпизодические клиенты тоже, скорее всего, воспримут ваше предложение как приемлемое для себя.

Эта стратегия способна полностью трансформировать рынок, изменив структуру факторов выбора. При ее реализации можно пренебречь целым рядом таковых, уже существующих на рынке, упростив их и снизив уровень.

Риски стратегии

Риск быстрого копирования. Эта опасность общая для всех четырех стратегий. Присутствующие на рынке игроки могут расширить свою линейку предложений и направить их часть на потенциальных клиентов. Такое поведение конкурентов, как мы говорили выше, представляет особую угрозу для новичков — давно существующие, известные компании будут иметь более стабильную позицию на рынке.

Риск проседания. Когда вы создаете новую ценность для потенциальных клиентов, вы можете неверно выбрать приоритеты и существенно снизить ценность своего предложения, отказавшись от факторов выбора, имеющих первостепенное значение для представителей этой группы.

Примером может служить история о том, как iPhone изменил рынок смартфонов. Идея совместить в одном устройстве телефон и карманный компьютер витала в воздухе с начала 1990-х годов, когда только появились КПК. Первым успешным смартфоном принято считать Nokia Communicator 9000, обладавший полноразмерной клавиатурой и монохромным экраном высокого разрешения. В закрытом виде устройство выглядело как обычный, разве что несколько громоздкий телефон, а в раскрытом — как типичный карманный компьютер того времени и не уступало ему по функциональности, позволяя к тому же совершать звонки. Однако операционная система этого устройства была закрытой, не позволяющей устанавливать сторонние приложения. Вплоть до начала 2000-х конкурентов Nokia практически не имела.

Термин «смартфон» ввела компания Ericsson в 2000 году для обозначения нового телефона Ericsson R380s. Он имел относительно малые габариты и вес. Особенностью устройства был сенсорный экран, закрывающийся откидной крышкой («флипом»). Названием «смартфон» производитель подчеркивал интеллектуальность устройства*. Впрочем, и этот аппарат нельзя считать полноценным смартфоном в современном понимании слова, поскольку его закрытая операционная система также не позволяла устанавливать сторонние приложения. После 2003 года рынок смартфонов достаточно быстро начал расти, и к 2007-му основные производители телефонов уже предлагали «умные» модели. Все операционные системы уже позволяли устанавливать сторонние приложения, и основными из них были: Symbian S60 (впоследствии Symbian S 9.1) от Nokia, UIQ от Sony Ericsson, Windows Mobile от Microsoft и Blackberry OS от Blackberry. И хотя продажи такого рода устройств росли в тот период, они все равно оставались товаром для избранных. Доля смартфонов в общем объеме рынка мобильных телефонов в 2007 году не превышала 10%. Почему? «Умные» устройства были сложны в управлении, требовали от пользователей наличия навыков и знаний по установке сторонних программ, прошивке, настройке интерфейса и основных параметров работы. Продукт заинтересовал многих, но так и не стал массовым и простым в использовании.

Массовым и простым его сделала компания Apple.

В 2007 году она выпустила iPhone. Это было революционное устройство для своего времени, но переломным для рынка смартфонов считается следующий год — когда появился iPhone 3G и новая версия операционной системы iPhoneOS с поддержкой установки сторонних приложений. Основные черты бизнес-модели Apple были следующими:

- простой и понятный интерфейс операционной системы смартфона;
- высокая скорость работы интерфейса;
- долгоиграющая батарея;
- единая система дистрибуции программного обеспечения через встроенный магазин приложений — App Store;

* От smart — умный и phone — телефон (англ.). *Прим. ред.*

- **простая и естественная система покупки и установки программ на смартфон;**
- **удобный и понятный инструмент для создания приложений — iPhone SDK;**
- **несложная процедура получения статуса разработчика для iPhone и возможности размещать собственные программы в App Store;**
- **жесткая система цензуры ПО, продаваемого в App Store;**
- **закрытость и безопасность операционной системы;**
- **простая процедура обновления операционной системы;**
- **длительная (в течение трех лет) поддержка проданных моделей с помощью обновлений операционной системы.**

Именно эти черты сделали смартфон тем устройством, которым мы пользуемся сейчас. Основные существующие на настоящий момент платформы (Google Android и Microsoft Windows Phone) скопировали удачные ходы Apple. Рынок смартфонов растет на 15% в год и уже занимает более 50% рынка мобильных телефонов. Сейчас, спустя девять лет после своего появления, iPhone является самым продаваемым в мире смартфоном (его доля в общем объеме рынка больше 13%) и генерирует более половины выручки для компании Apple.

Стратегия, направленная на нецелевую аудиторию

Цель стратегии, направленной на нецелевую аудиторию, — создать для нее значимую ценность и тем самым убедить воспользоваться вашим предложением. По сути, речь идет о формировании нового рынка — с новыми правилами игры и структурой ценностей. Эта стратегия также способна привести к вам клиентов из всех прочих групп, поскольку ваше предложение может оказаться более привлекательным, чем все, что существовало ранее.

Реализуя стратегию, направленную на нецелевую аудиторию, компания в меньшей степени страдает от конкуренции — ведь она сама создает новые правила игры и потому может не обращать внимания на существующие факторы выбора и даже ставить под сомнение всю сложившуюся историю рынка, практику покупки и структуру дистрибуции.

Риски стратегии

Риск быстрого копирования. Он окажется особенно велик, если стратегия приведет к быстрой и существенной трансформации всего рынка. Сильные конкуренты будут стараться не упустить его из-под контроля и на первом этапе начнут быстро копировать новации. В результате молодая компания может проиграть более опытным игрокам.

Риск неверной ставки. Если ошибиться в параметрах факторов выбора, значимых для нецелевой на настоящий момент аудитории, то люди из этой группы могут так и не заинтересоваться вашим предложением.

Риск медлительности. Даже если ваша стратегия имеет все шансы на успех, она вполне способна провалиться из-за малой скорости формирования нового рынка. Вполне вероятно, что в какой-то момент у вас закончатся

ресурсы на его развитие, и тогда на подготовленную почву придет новый игрок и заберет все.

Лучшего, чем интернет-торговля, примера за последние 20 лет не найти. А если говорить об этом рынке, на ум в первую очередь приходит компания, сильнее прочих повлиявшая на его создание, — Amazon. Когда в 1994 году Джеф Безос, основатель Amazon, искал средства для запуска своего проекта, потенциальные инвесторы на полном серьезе спрашивали: «А что такое интернет?» Продажи через всемирную сеть казались чем-то новым, необычным. По сути, такого рода потребности на рынке не существовало.

В итоге необходимые 300 000 долларов на стартап дали родители Джефа. В 1995-м его компания начала работу. В 1999 году ее выручка составила 8 миллиардов долларов, и вскоре Amazon стала самым крупным розничным продавцом литературы, потеснив традиционную книготорговую сеть Barnes & Noble.

Во многом секрет успеха Amazon заключается в правильном выборе ассортимента на первом этапе развития интернет-магазина. Сама идея покупки чего-либо через сеть казалась как минимум необычной, если не принимать во внимание близкую по сути форму — торговлю по каталогам, которая на тот момент была хорошо развита в США. Из всех товаров именно книги таким способом практически не продавались — ведь для этого надо было составлять громадные каталоги и оперировать большими объемами данных. В то же время книги — именно тот товар, который не обязательно изучать «на ощупь» перед покупкой. Интернет-магазин мог представить на своих страницах и активно видоизменять каталог книг неограниченного объема. Легкость принятия решения о покупке, невысокая стоимость товаров, широкий ассортимент и простота выбора оказались теми факторами, которые и привели Amazon к успеху. На сегодняшний день рынок интернет-торговли только в США оценивается в 174 миллиарда долларов.

Итак, мы рассмотрели с вами четыре рыночные стратегии, а теперь давайте добавим к ним возможные точки роста.

Точки роста стратегии

Стратегии точек роста

Любой бизнес может развиваться за счет четырех основных точек роста — это:

– масштабирование бизнеса;

– интеграция;

– дезинтеграция;

– трансформация.

Давайте последовательно рассмотрим их все.

Масштабирование бизнеса

Суть данной стратегии сродни ловле рыбы с помощью сети: хочешь много поймать — забрасывай почаще и в разных местах. Эта самая простая стратегия сводится к тому, чтобы как можно больше попадаться на глаза потенциальному клиенту. Основные ее виды следующие.

Масштабирование ассортимента — это добавление новых вариантов продукта или услуги.

Наиболее часто примеры такой стратегии наблюдаются на рынке товаров широкого потребления. Когда главная цель — занять как можно больше полок в магазине, один из лучших способов — это расширение ассортимента и брендов в одной товарной категории. Например, компания Procter & Gamble, основанная в 1837 году и сделавшая свой первый миллиард долларов на мыле Ivory, на сегодняшний момент обладает внушительным портфелем брендов на различных рынках потребительских товаров. Из них 23 генерируют более миллиарда долларов в год и еще 20 — более 500 миллионов. Нас в данном случае интересует сегмент моющих и чистящих средств. В 1933 году компания выпустила первое синтетическое моющее и чистящее средство Dreft. За 80 лет Procter & Gamble существенно расширила свое присутствие на этом рынке и сегодня, кроме Dreft, предлагает такие продукты, как Fairy, Tide, Ariel, Ace, Mr. Clean, Mr. Proper, Lenor, Comet, Oxi, «Миф» и др. Такое расширение ассортимента помогает компании занимать основную часть полок в магазинах торговых сетей, причем многие клиенты даже не предполагают, что выбирают между марками, принадлежащими одному и тому же производителю.

Масштабирование территории — это выход на новые географические рынки (улицы, города, области, страны, континенты). Данная стратегия — одна из наиболее простых, и примеров ее использования вокруг нас более чем достаточно.

Давайте вспомним историю компании Dewar's, выпускающей виски. Она была создана Джоном Дьюаром в 1846 году, но по-настоящему успешной стала после 1881-го, когда управление перешло к сыновьям основателя — Джону Александру и Томасу Роберту, вошедшему в историю под именем Томми Дьюар. Томми Дьюар первым предложил продавать виски в бутылках (прежде этот спиртной напиток поставлялся только в бочонках — для дальнейшей продажи в пабах). С подачи Томми Дьюара была снята и показана первая в мире кинореклама. Кроме того, он стал известен как автор большого количества крылатых выражений — «дьюаризмов».

Нас в этой истории успеха интересует один-единственный факт. В 1892 году Томми отправился в кругосветное путешествие (по результатам которого, кстати, впоследствии написал отличную книгу). Он посетил 26 стран и привез 32 новых контракта на поставку виски. В итоге через год после вояжа Дьюара продажи компании увеличились в 10 раз. Сейчас Dewar's — самый потребляемый шотландский виски в США. Он продается более чем в 140 странах, и ежегодные объемы его производства превышают 3 миллиона бутылок.

Масштабирование ценности — это продвижение идеи о том, что нужно пользоваться вашим продуктом или услугой чаще. При таком подходе вы концентрируете внимание аудитории не на своем предложении, а на самой потребности. Данная стратегия больше подходит для лидеров рынка по объемам, так как прирост доли у них будет более заметным по сравнению с менее крупными конкурентами.

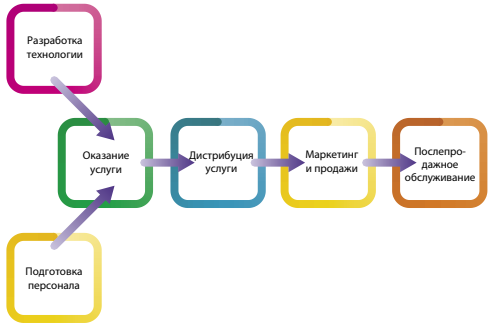
Основные виды стратегии

Один из наиболее ярких примеров стратегии масштабирования ценности — история появления одноразовых бумажных стаканчиков. В 1907 году Хью Мур бросил учебу в Гарварде ради перспективного, по его мнению, бизнеса по продаже газированной воды. В это начинание молодого человека втянул его свояк Лоуренс Луэллен, на тот момент работавший над созданием питьевого автомата. Устройство использовало одноразовые картонные стаканчики, которые Мур и Луэллен решили делать из проклеенной писчей бумаги. Первый их опыт нельзя назвать показательным: партнеры разместили автоматы на железнодорожных станциях и городских улицах, 200 миллилитров воды у них стоили 1 цент. Продажи шли вяло — в большинстве городов имелись бесплатные питьевые краны с кружкой на цепочке. Определенный всплеск продаж был зафиксирован, после того как представитель Комитета по здравоохранению штата Канзас объявил, что общественные питьевые краны с кружками общего пользования распространяют микробов, и добился запрещения данной практики в некоторых городах. Узнав об этом, Хью Мур понял, что надо продавать не воду, а емкости для нее. В 1910 году компания переехала в Нью-Йорк и сменила название на «Индивидуальные питьевые стаканчики».

Вскоре после этого профессор из Колледжа Лафайета опубликовал данные проведенного в школах исследования, которые говорили о наличии множества вирусов в бесплатных общественных бочках. Мур воспользовался ситуацией и начал активную «бомбардировку» обеспокоенных родителей через рекламу и статьи в прессе. «Пощадите своих детей!», «Не пользуйтесь общей кружкой! Это как чума! Где бы вы ни увидели общественную питьевую точку, добивайтесь ее закрытия!», «Темное облако эпидемии гриппа снова угрожающе повисло над нами… Болезнь сидит на краю кружки общего пользования!» — вот только некоторые из посылов, что можно было встретить в рекламных материалах Мура. И процесс пошел. С 1912 года штаты один за другим стали закрывать общественные питьевые точки — и продажи одноразовых стаканчиков устремились вверх: этот товар теперь был нужен повсюду.

Цепочка стоимости — это совокупность видов деятельности компании, направленных на создание потребительской ценности, благодаря которой покупатель приобретает товар или услугу.

Цепочка ценности — это по сути период от создания продукта из сырья и компонентов до непосредственного потребления данного продукта клиентом



Результат потребления услуги клиентом — это опыт и впечатление

Интеграция

Интеграционные стратегии направлены на повышение эффективности ключевых бизнес-процессов за счет получения полного контроля над ними.

Однако, прежде чем говорить об интеграции, имеет смысл остановиться на понятии «цепочка ценности», предложенном Майклом Портером. В простейшем виде это последовательность осуществляемых организацией продуктивных шагов (то есть вносящих вклад в создание и распространение продуктов, важных для потребителя). Цепочка ценности показывает, что именно делает организация, как и в какой последовательности. Ниже описаны типовые цепочки ценностей.

На классических товарных рынках цепочка ценности — это, по сути, период от создания продукта из сырья и компонентов до непосредственного потребления его клиентом.

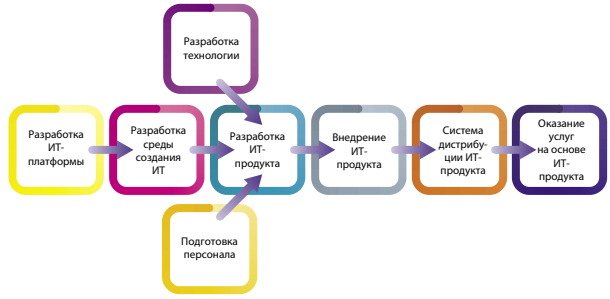
Услуги отличаются от классических продуктов, как правило, тем, что здесь результат потребления клиентом — это опыт и впечатления. Можно заниматься созданием самой технологии оказания услуги и ее тиражированием, готовить основной ресурс — персонал, предоставлять клиентам собственно услугу, выстраивать эффективную модель сбора заказов, заниматься продвижением и непосредственно продажами, предлагать послепродажное обслуживание. Естественно, такая цепочка ценности максимально широка, однако учтите, что на реальных рынках многие этапы могут просто отсутствовать.

Рынок интеллектуальных товаров (наиболее яркий пример — программное обеспечение) существенно

отличается от рынка продуктов и услуг — хотя бы тем, что копирование уже созданного продукта не стоит ничего. Отсюда вырисовывается особая, четко выраженная цепочка ценности.

На рынке программного обеспечения можно разрабатывать саму платформу (например, операционную систему), среду создания ПО, непосредственно сам продукт либо только определенные его части (работая как IT-аутсорсинговая компания), создавать систему дистрибуции интеллектуального контента (например, App Store от Apple, Steam от Valve), заниматься его внедрением и кастомизацией под нужды заказчика, оказывать услуги на основе программного продукта как конечным клиентам, так и сервисным компаниям (через модель Software-as-a-Service*), развивать такие важные ресурсы для этого бизнеса, как разработка технологий и подготовка персонала.

Теперь давайте перейдем к самим интеграционным стратегиям, которые описывают модель изменения вашей уникальной цепочки ценности. Можно выделить следующие типы интеграционных стратегий.



Типовая цепочка ценности на примере программного обеспечения

Прогрессивная интеграция представляет собой ситуацию, когда вы создаете или покупаете бизнес, идущий в цепочке ценности после вашего. Это одна из часто применяемых стратегий — например, в случаях, когда производитель выстраивает свою сеть дистрибуции либо когда оптовая компания выходит на розничный сетевой рынок.

Но нам бы хотелось привести пример не совсем обычной стратегии прогрессивной интеграции, а именно поглощение Microsoft компании Nokia. Microsoft с момента своего основания была высококлассным разработчиком программного обеспечения и в самые успешные для себя 1980–1990-е годы прошлого века абсолютно доминировала на рынке компьютеров. Однако существенные изменения на рынке мобильных устройств, начавшиеся в 2007 году с появлением iPhone, заставили руководство компании усомниться в том, что будущее по-прежнему безоблачно. Дело в том, что продажи персональных компьютеров каждый год активно сокращаются, во многом по причине стремительно растущей популярности смартфонов, фаблетов (смартфонов с размерами экрана более 5 дюймов по диагонали) и планшетных компьютеров. На сегодняшний момент на рынке операционных систем для мобильных устройств заправляют две компании — Google с Android и Apple с iOS, причем последняя продает только конечный продукт (iPhone и iPad) и не лицензирует свою систему для сторонних производителей устройств. Это позволяет компании иметь

*** Программное обеспечение как услуга (*англ.*). *Прим. ред.***

больший контроль и всегда предоставлять конечному пользователю продукт высокого качества. Google же предлагает свою систему бесплатно, причем с достаточно широкими возможностями по внесению изменений в ее код, поскольку основной источник дохода для Google — это интернет-реклама.

В 2007 году Microsoft нечего было противопоставить Apple — ее операционная система Windows Mobile вмиг устарела после инноваций, появившихся в iPhone. Однако к 2010 году Microsoft смогла предложить качественную альтернативу iOS и Android — Windows Phone 7. Проблема состояла в том, что, в отличие от Google, Microsoft не могла раздавать свою систему бесплатно, поскольку не имела ни другого способа монетизации (как Google), ни собственного подразделения по производству смартфонов и планшетных компьютеров (как Apple). Первые попытки работать по старинке, продавая лицензии производителям устройств, не увенчались успехом. Было выпущено некоторое количество аппаратов с системой Windows Phone 7, но производители быстро потеряли к ней интерес — во многом из-за того, что Microsoft для большего контроля решила жестко регламентировать требования к техническим характеристикам оборудования и не позволила вносить изменения в код ОС. В итоге практически все крупные производители (Samsung, HTC, Sony, Motorola) отказались от использования Windows Phone в своих устройствах.

Вторая попытка обосноваться на рынке мобильных устройств была предпринята компанией Microsoft в 2012 году, когда вышла специальная версия операционной системы Windows RT для планшетных компьютеров. Ситуация со сторонними производителями повторилась: так же как и в случае с Windows Phone, они поначалу проявили интерес, но затем отказались от использования этой системы, предпочтя Google Android. Тогда Microsoft решила предложить рынку собственный продукт — планшетный компьютер Surface, произведенный по аутсорсинговой модели компанией Asus. Этот проект принес Microsoft убыток в миллиард долларов США и лишил Стива Балмера кресла руководителя.

Так для чего же Microsoft оказалась нужна Nokia? Ответ очевиден: компания захотела увеличить свою цепочку ценности и отойти от продажи операционной системы, начав выпускать свои смартфоны и планшеты. Кстати, среди активов, купленных Microsoft, нет бренда Nokia — а только бренд Lumia, под которым производится линейка смартфонов. Наверное, это был правильный ход с расчетом на долгосрочную перспективу.

Обратная интеграция — это тот случай, когда вы создаете или покупаете бизнес, находящийся в цепочке ценности перед вашим. Данная стратегия встречается весьма часто, особенно в сырьевых отраслях (нефтяной, газовой, угольной, металлургической и т. п.).

Вот несколько примеров применения стратегии в других отраслях. Сеть кофеен Starbucks в свое время купила кофейную ферму в Китае. Amazon стал вертикально интегрированным, когда начал не только продавать, но и печатать книги. Построенный в 1928 году производственный комплекс Ford River Rouge Complex, имевший площадь 1,5 квадратных километра, стал крупнейшим на тот момент интегрированным

производственным комплексом в мире — по сути, в начале цепочки компания Ford получала руду, а на выходе — готовый автомобиль. Wargaming.net, разработчик успешной массовой многопользовательской онлайн-игры World of Tanks, в августе 2012 года купил за 45 миллионов долларов компанию BigWorld, специализирующуюся на создании игровых движков, и тем самым увеличил контроль над конечными продуктами.

Параллельная интеграция — это покупка своих конкурентов. По сути, здесь идет речь о масштабировании бизнеса (вы приобретаете доступ к тем клиентам, которых не обслуживаете непосредственно). Принципиальное отличие этой стратегии от открытия своего филиала на новой территории состоит в том, что при такого рода покупке вам приходится интегрировать в свой бизнес чужую корпоративную среду, сложившуюся команду, новые для вас компетенции и принципы работы.

Типы интеграционных стратегий

Так, белорусская компания «Алютех» была создана в 1996 году и на первом этапе занималась монтажом готовых роллетных конструкций — но сегодня это уже крупный международный производственный холдинг, один из лидеров европейского и постсоветского рынков алюминиевых профилей и воротных систем, объединяющий шесть производственных предприятий и более 25 сбытовых компаний. В сентябре 2013 года компания «Алютех» купила немецкую Günther-Tore, своего конкурента на рынке воротных систем. Компания Günther-Tore работала в Европе более 40 лет, именно ее технологию «Алютех» перенимал на заре своего становления. Приобретение Günther-Tore позволило «Алютеху» нарастить производственные мощности и усилить инженерный потенциал, а также предоставило доступ к выстроенной высокоэффективной сбытовой сети поглощенной компании.

Инновационная интеграция — это покупка или создание бизнесов, формирующих патенты, ноу-хау, технологии, компетенции, то есть всего того, что усиливает конкурентные преимущества.

Примеры применения такого рода стратегии наиболее заметны в IT-индустрии. Например, Apple за свою историю купила более 45 компаний. Вот только некоторые из примеров совершенных ею поглощений. В 2005 году состоялось приобретение FingerWorks, основанной в 1998 году и занимавшейся проблемой

распознавания компьютерами человеческих жестов. Эта компания производила мультитач-продукты, в том числе панели iGesture и клавиатуры TouchStream, которые были особенно полезны для инвалидов. Наработки FingerWorks легли в основу мультитач-интерфейса, применяемого Apple в операционной системе iOS для мобильных устройств. В 2006 году Apple купила компанию P.A. Semi, основанную в 2003 году, основным направлением деятельности которой была разработка производительного процессора. Среди ее заказчиков значилось и Министерство обороны США. Наработки P.A. Semi легли в основу линейки процессоров Apple для мобильных устройств серии A, на сегодняшний момент наиболее производительных из всех, что представлены на рынке. В 2010 году Apple купила Siri, разработчика виртуального персонального помощника и вопросно-ответной системы. Первая версия этого программного продукта была выпущена в виде приложения для операционной системы iOS; он постоянно развивается и считается на сегодняшний день самым крупным проектом искусственного интеллекта.

Два основных типа дезинтеграции

Дезинтеграция

В отличие от интеграционных стратегий, дезинтеграция направлена на снижение инвестиционной составляющей бизнеса и повышение компетенций за счет потери части контроля. Она тесно связана с интеграционными стратегиями и зачастую может выступать в качестве промежуточной стратегии перед этапом интеграции. Мы традиционно выделяем два основных типа дезинтеграции: аутсорсинг и франчайзинг.

Аутсорсинг — это передача части функций компании сторонним исполнителям. Данная стратегия может быть успешной при выстраивании эффективной модели контроля над подрядчиками. Практика показала, что на сегодняшний день аутсорсингу поддаются как ключевые, так и неключевые функции и компетенции.

Франчайзинг — это передача прав на воспроизводство успешной бизнес-модели другим предпринимателям, эффективная модель развития там, где есть четко выраженные конкурентные преимущества, выстроенные процессы и тиражируемая модель. Франчайзинг возможен при условии, что тиражируемый бизнес имеет успешный опыт развития. Помимо прочего, компании, прибегающей к этой стратегии, необходимо выстроить модель контроля над партнерами. Как правило, франчайзинговые сети получают определенные преференции от масштабирования, в частности снижение затрат на продукцию поставщиков. Наиболее хорошо франчайзинг проявляет себя в бизнесах, нацеленных на оказание услуг. Компании, предоставляющей франшизу, такая модель позволяет значительно снизить зависимость развития бизнеса от объема собственных инвестиций.

Считается, что первую систему, похожую на франчайзинг, применяла Singer Sewing Machine Company, производитель швейных машинок. Ее оборудование активно продавалось на территории США: цена продукта была самой низкой среди конкурентов, а качество продукта — высоким благодаря современному производству. При этом у компании отсутствовал полноценный сервис, а создание собственной сети на столь большой территории представлялось делом затратным, так что Singer предоставляла дистрибьюторам особые права на продажу продукта, если те брали на себя обязательство обеспечить их сервисное обслуживание.

Наиболее известный пример франчайзинга — сеть ресторанов быстрого питания McDonald's. McDonald's вывела новую модель, получившую название business format franchising*, при которой передается сразу и право на продажу, обслуживание и использование торговой марки, и готовая схема ведения бизнеса.

В России самая известная система франчайзинга — 1С. Сейчас сеть включает более 10 000 организаций, общий штат сотрудников которых превышает 150 000 человек, в самой же компании работает менее тысячи человек.

Трансформация

Трансформационные стратегии меняют саму суть бизнеса. Можно выделить следующие их виды.

Трансформация ассортимента — это предложение целевым клиентам решений, удовлетворяющих прочие потребности. В данном случае компания должна получить новые компетенции в работе с продуктами, с которыми она до сих пор не сталкивалась.

Виды трансформационных стратегий

Примером может служить история группы «Сквирел», созданной в Минске в 1994 году. Сегодня она включает 14 отделений и более 35 салонов в России и Белоруссии. Изначально компания занималась только управлением салонами итальянской керамической плитки, предназначенной для средневысокого и высокого сегментов. Начиная с 2010 года «Сквирел» стала трансформировать свой ассортимент, стремясь более полно удовлетворить потребности целевой аудитории. В результате были открыты салоны премиум-класса, работающие в сегментах сантехники, посуды и аксессуаров, а недавно компания стала продавать под брендом «Сквирел» еще и мебель.

*** Франчайзинг бизнес-формата (англ.).** ***Прим. ред.***

Трансформация клиентов представляет собой ориентацию существующих предложений на новые клиентские группы, которая может привести к видоизменению продуктов. Компания, опирающаяся на эту стратегию, должна наработать компетенции по работе на других рынках и с другой целевой аудиторией.

Так, технология производства плит с ламинированным покрытием была создана еще в 1920-х годах и первоначально применялась при производстве материалов для мебельных фабрик. Компания Pergo, один из крупных игроков на данном рынке, начала активно совершенствовать технологию, чтобы придать ламинированному покрытию бóльшую прочность. Это позволило вывести на рынок принципиально новый продукт — ламинированный пол. Таким образом, не меняя сути технологии, Pergo трансформировала свою структуру клиентов, создав новый продукт, который к настоящему времени стал наиболее распространенным напольным покрытием.

Трансформация компании осуществляется путем создания в ней подразделений, никак не связанных с существующими клиентами и продуктами и работающих в направлениях, абсолютно новых для основного бизнеса. Часто такого рода стратегия становится производной от интеграции того или иного типа, например, когда компания создает логистический центр для собственных нужд, а впоследствии начинает оказывать логистические услуги внешним клиентам.

Один из интересных примеров трансформации компании — это история Nintendo. Она появилась в Японии в 1889 году, и на тот момент основным видом ее деятельности было производство игральных карт. Первый успех пришел к компании в 1902 году, когда она начала производить карты по западному образцу, что позволило открыть рынок азартных игр. Спустя время Nintendo стала крупнейшим производителем карт в стране, некоторые колоды стали очень успешны — например, с героями мультфильмов студии Disney.

Однако стагнация на рынке карт в 1960-х годах заставила Nintendo искать новые виды бизнеса. Было испробовано многое: сборка пылесосов, телевещание, такси, мотели, закусочные… Впрочем, все эти эксперименты закончились, и в 1977 году появилась первая игровая приставка. Именно с тех пор мы и знаем Nintendo как одного из игроков на рынке игровых приставок, а впоследствии одного из лидеров данной отрасли.

Итак, мы определили восемь базовых стратегий. Вроде бы немного — но хорошая новость состоит в том, что в процессе поиска путей развития компании эти стратегии можно и нужно совмещать друг с другом в разных пропорциях, что на практике дает большое количество вариантов. Впрочем, тут следует заметить, что успех во многом будет зависеть не столько от того, какие типы стратегий вы смешаете в своем «коктейле», сколько от их реализации.

Скоро мы расскажем, как разрабатывать стратегию и на каких ее элементах стоит сосредоточиться, но прежде давайте поговорим еще об одном важном аспекте — об уникальности, то есть о конкурентных преимуществах.

Глава 3. Добавляем уникальности. Метод 8К-уникальность

В этой главе мы поговорим о том, что может быть конкурентным преимуществом и почему многие бизнесы не способны быстро и легко его создать. Для начала давайте разберемся, что такое конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество — это:

- **высокая компетенция организации в какой-либо области, предоставляющая наилучшие возможности для привлечения и сохранения клиентуры;**
- **превосходство над конкурентами, приобретаемое посредством предложения потребителям большей ценности, более дешевых товаров и услуг, бóльших выгод, компенсирующих в достаточной мере высокие цены;**
- **активы и другие достоинства компании, дающие ей преимущество перед другими игроками рынка;**
- **более выгодное положение в ситуациях риска относительно конкурирующих организаций.**

В приведенных выше четырех определениях заметна одна общая характеристика. Это созданное или приобретенное качество компании, позволяющее ей дистанцироваться от конкурентов в глазах потребителя и получить, желательно надолго, рыночное преимущество.

Как же создать конкурентное преимущество? Из чего оно вообще состоит? И как сделать его долгоиграющим? Давайте поищем ответ вместе. Попробуем сделать это на простом примере. Чем обусловлено отличие вкуса одного и того же фрукта? Во-первых, сортом, определяемым генетикой растения, — она сокрыта в самом сердце плода, в косточке, во-вторых, насыщенностью вкуса мякоти, который зависит от качества почвы, погодных факторов и пр., и, в-третьих, тем, кто и как выращивал этот фрукт. Точно так же и бизнес может формировать свои конкурентные преимущества в трех областях:

в основном, усиливающем и связующем конкурентных преимуществах.

Основное конкурентное преимущество относится к сути и формату бизнеса. Оно может быть создано разными способами, и, как правило, его трудно перенести на другие направления деятельности при диверсификации. Наличие труднокопируемых конкурентных преимуществ — это очень сильная позиция, и стратегия компании, направленная на их создание, будет, несомненно, выигрышной на поле битвы с конкурентами в долгосрочной перспективе. По сути, конкурентные преимущества этой категории формируют основу вашей ценности для целевой аудитории. К ним относятся:

– уникальные свойства продукта;

– цена;

– дизайн и удобство;

– технология создания нового продукта;

– технология производства;

– технология обслуживания.

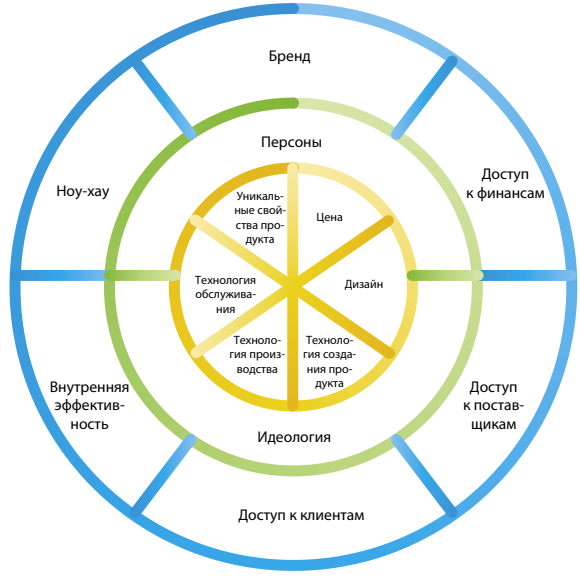
Усиливающее конкурентное преимущество — это набор преимуществ, усиливающих вашу основную стратегию. Они могут быть легко перенесены на трансформирующийся бизнес, выходящий на новые для себя рынки и клиентские сегменты. Сразу предостережем: наличие конкурентных преимуществ только этого типа — достаточно рискованная стратегия. К усиливающим преимуществам относятся:

– бренд;

– доступ к финансам;

– доступ к поставщикам;

– доступ к клиентам;



Области конкурентных преимуществ

– внутренняя эффективность;

– ноу-хау.

Связывающие конкурентные преимущества — это элементы, которые взаимодействуют с основной и дополняющей стратегиями одновременно. Они могут быть, с одной стороны, неразрывно связаны с сутью и форматом бизнеса (и тогда они усиливают основное преимущество), с другой — перенесены на трансформирующийся бизнес (что развивает усиливающее направление). Преимущества данной категории так или иначе имеют отношение к людям — это персоны и идеология.

Давайте рассмотрим перечисленные элементы более подробно.

Основное конкурентное преимущество

Уникальные свойства продукта

Здесь мы говорим о тех особенностях продукта или услуги, которые на данном рынке никто из конкурентов пока не сумел повторить. Причины возникновения этого преимущества могут быть разными, начиная с инновации, разработанной и внедренной компанией, и заканчивая теми свойствами, добавленными продукту или услуге, которым конкуренты не придали особого значения.

Уникальные свойства могут стать конкурентным преимуществом в следующих случаях:

- **данные свойства значимы для вашей целевой аудитории;**
- **клиенты готовы платить дополнительную цену за них либо выбирают ваше предложение по причине отсутствия у товаров конкурентов этих свойств;**
- **их сложно скопировать;**
- **количество клиентов, для которых эти свойства значимы, достаточное, чтобы бизнес был доходным.**

Пример продуктов, свойства которых нелегко повторить конкурентам, — линейка полиграфического оборудования Indigo от HP. Вообще все печатные устройства можно условно разделить на два класса: офсетные и цифровые. Офсетные машины обеспечивают исключительное качество изображения, но при малых тиражах их использование экономически нецелесообразно. Цифровое оборудование основано на технологии лазерной печати, и оно не дает такого качества, как офсетное, но зато с ее помощью можно изготовить любое количество экземпляров, даже один. Среди цифровых печатных машин на фоне конкурентов существенно выделяются HP Indigo. Применяемые в них технологии позволяют добиться качества, сравнимого с офсетной печатью, при сохранении всех плюсов цифровых машин. Для устройств этой марки даже был придуман и повсеместно используется специальный термин — цифровая офсетная машина.

Также уникальным свойством может стать нигде более не встречающийся ассортимент. Например, российская сеть «Азбука вкуса» — признанный лидер на рынке продуктов питания класса «премиум». На полках ее магазинов попадается такое, чего ни в одной другой торговой сети не встретишь.

Наконец, какое-нибудь уникальное качество может закрепиться в головах у клиентов в связи с конкретным товаром. Например, четкое позиционирование продукции Duracell на рынке привело к тому, что большинство клиентов считает батарейки этой марки самыми долгоиграющими.

Цена

Клиенты, как известно, стремятся экономить при покупке товаров и пользовании услугами и радуются, если им представляется такая возможность, потому что более низкая цена всегда была и будет конкурентным преимуществом на рынке. Но следует понимать, что рынков, где превалирует этот фактор выбора, не так уж много. В большинстве случаев, кроме цены, имеют значение многие другие свойства продуктов. Так что лучше считать ее конкурентным преимуществом только при сопоставимом качестве товара или услуги.

К тому же оно очень часто выражается не только (и не столько) в меньших цифрах на ценнике, сколько в снижении прочих затрат клиента, связанных с предложением. Мы все понимаем, что нередко они не ограничиваются непосредственно покупкой. Например, здесь можно говорить о более низкой стоимости владения предметом (включающей цены на расходные материалы или дополнительные продукты и аксессуары), внедрения программного комплекса (сжатые сроки, низкие требования к необходимому оборудованию, расширенные возможности кастомизации силами заказчика и т. п.). Кроме того, дополнительные затраты клиента могут быть снижены благодаря уменьшению послепродажных рисков (продолжительные сроки гарантии, бесплатное гарантийное и недорогое послегарантийное обслуживание), экономичной упаковке, скидкам за объем и постоянство, рассрочкам, лизингу, аренде и т. п.

Сложно привести наглядные примеры данного конкурентного преимущества, так как они в большинстве своем локальны и недолговечны.

Дизайн и удобство

Это одна из наиболее значимых характеристик продукта. Следует понимать, что большинство покупателей на рынке не очень хорошо разбираются в продукте и его основных качественных характеристиках и потому подключают к основным критериям выбора особенности, воспринимаемые эмоционально и эстетически. Условно их можно разделить на две большие группы.

Внешняя привлекательность (дизайн). Способ создания такого конкурентного преимущества — разработка оформления продукта, которое станет трендом, вызовет у конкурентов желание подражать. Да, успешные дизайны без особого труда копируются, но всегда будет группа клиентов, осознанно выбирающих компанию, создавшую тренд, а не подражателей. К тому же она может повторить свой опыт, предложив рынку новый тренд, и опять вырваться вперед.

В качестве примера представим мобильный телефон Motorola RAZR V3. Эта модель была выпущена на рынок в 2004 году и благодаря своему необычному для того времени и запоминаемому дизайну стала безусловным хитом на рынке мобильных телефонов. К 2006 году было продано более 50 миллионов экземпляров Motorola RAZR V3.

Другой пример — Bork. Бренд, созданный в 2001 году, на сегодняшний момент является одним из лидеров премиум-сегмента бытовой техники России. Казалось бы, в этой области все давно продумано и места для прорывов уже нет, ан нет — Bork смог изменить представления о бытовой технике. Залогом успеха стал брутальный, весьма привлекательный дизайн. Bork — это то, что дарят мужчинам на праздники. Данный бренд стал неотъемлемым атрибутом успешной жизни в глазах людей, ценящих совершенство, индивидуальность и комфорт.

Удобство. Очень часто продукт выбирают именно потому, что им легко и приятно пользоваться. Клиенты стремятся испытать эстетическое наслаждение и притом сэкономить время и нервы. По сути, это тот же дизайн, только в основе здесь лежит не внешняя привлекательность, а свойство, известное как юзабилити — способность быть простым и удобным в использовании. Особенно часто это слово звучит применительно к IT-продуктам.

Здесь имеет смысл привести пример из индустрии разработки программного обеспечения и рассказать о крайне популярной на сегодняшний момент социальной сети Instagram, которая к концу сентября 2015 года объединяла около 400 миллионов активных пользователей. Этот сервис обмена фотографиями и видеозаписями появился в 2010 году в виде программы для операционной системы iOS. Он не был единственным в своем роде, но его простота и удобство привели к тому, что он стал трендом. После этого появились всевозможные сервисы по печати фотографий из Instagram на разных носителях, Instagram-фотокамеры, Instagram-фоторамки и пр. Многие существующие сегодня аналогичные приложения копируют основные принципы работы Instagram.

Технология создания нового продукта

Это конкурентное преимущество позволяет экономить ресурсы. Его суть состоит в том, что компания способна лучше других создавать и выводить на рынок новые продукты. За счет чего? Выделим несколько основных составляющих. Это качественный анализ потребностей потенциальных клиентов, меньшие сроки разработки (благодаря успешной генерации идей и хорошей команде разработчиков), короткие сроки начала производства, эффективность маркетологов, которые качественно выбирают как каналы продвижения, так и каналы реализации нового продукта. Как правило, все это — выстроенная внутри компании система, включающая в себя много различных компонентов. Скопировать ее — крайне сложная задача для конкурентов.

Именно благодаря этому преимуществу компания Samsung стала успешной на рынке мобильных телефонов. Дело в том, что до выхода на мировой рынок она активно работала на собственном «домашнем» рынке, где новинки появлялись с частотой раз в 7–8 месяцев. Для США и Европы этот темп оказался

крайне высоким, тамошние производители не привыкли к такому, и Samsung, наработавшая компетенции по быстрому обновлению ассортимента, после выхода на мировой рынок стремительно начала задавать индустрии новый жесткий ритм. Подстроиться под него сумели не все. Например, компания Siemens, пытаясь угнаться за Samsung, в изменившихся реалиях стала предлагать клиентам совершенно сырые продукты. Не справилась с конкуренцией также компания Ericsson — и в итоге продала свои активы Sony.

Технология производства продукта

В основе создания этого конкурентного преимущества лежит использование оборудования, ноу-хау и систем управления производством, помогающих выполнить определенные задачи.

– Лучший контроль качества продукта (меньший объем брака, нежели в среднем по отрасли) или снижение издержек на производство (опять же по сравнению со средними значениями в отрасли). В конечном итоге это приводит к большей доходности либо к бóльшим возможностям и гибкости при продвижении продукта (благодаря низким ценам и увеличившимся маркетинговым бюджетам).

– Реализация каких-то особенностей продукта с меньшими издержками либо формирование у него уникальных свойств (конкурентного преимущества, о котором мы уже рассказывали выше).

Пример из большого бизнеса — тайваньская компания Hon Hai Precision Industry (торговая марка Foxconn). Обладая огромными производственными ресурсами и выстроенной системой контроля качества, эта компания является сегодня самым крупным OEM-производителем электроники (то есть занимается сборкой конечного продукта). Так, именно на заводах Foxconn производились и производятся фотокамеры Canon, Sony PlayStation 2, 3 и 4, Nintendo Wii и Wii U, Xbox 360 и Xbox One для Microsoft, сотовые телефоны Motorola, Nokia, Xiaomi, электронные книги Amazon Kindle и Pocketbook, iPhone, iPad, Macbook для компании Apple, оборудование для Cisco, материнские платы для Intel и многие другие продукты. Компания Hon Hai Precision Industry входит в топ-10 крупнейших работодателей в мире.

Но такого рода конкурентное преимущество — это далеко не всегда удел гигантов. Вот вам пример компании, работающей на рынке СНГ, которую уж точно нельзя отнести к очень крупным. Рынок персональной полиграфической продукции (и, в частности, фотокниг) на постсоветском пространстве переживает сейчас взрывной рост. Игроков здесь достаточно много, но они не сильно отличаются друг от друга, поскольку для приема заказов используют однотипные программы. Как правило, печать отдается на аутсорсинг крупным типографиям, оказывающим сравнимые услуги и выдающим на выходе не слишком отличающиеся друг от друга продукты.

Сервис Fotto.pro (и его белорусская версия Fotto.by), работающий в сегментах «выше среднего» и «высокий», выгодно отличается от ближайших конкурентов своим подходом к работе. Во-первых, ассортимент

там очень широк — от книг в фотообложках до книг в переплетах ручной работы, выполненных из ткани и натуральной кожи. Во-вторых, предлагаемое сервисом программное обеспечение настолько просто и удобно, что любой человек после запуска приложения в течение 10 минут может создать свой уникальный продукт. В-третьих, клиентам предлагается высокое качество обслуживания, куда входит и неукоснительное соблюдение заявленных сроков. И один из ключевых элементов конкурентного преимущества Fotto.pro — качественно выстроенная технология производства.

Fotto.pro — это сервис полного цикла. Компания самостоятельно разрабатывает программное обеспечение и ни один из этапов производства не отдает на аутсорсинг. Весь процесс разбит на простые операции. Полная автоматизация позволяет очень жестко контролировать качество продукта на каждом этапе. Все новинки внедряются очень быстро. В итоге сервис позволяет потребителю, далекому от профессиональной фотосъемки и дизайнерских программ для верстки макетов, достаточно легко и быстро создавать книги высокого качества. И хотя в мировых масштабах эта компания невелика, ее клиенты демонстрируют по отношению к ней очень высокую лояльность.

Технология обслуживания клиентов

Технология обслуживания клиентов становится конкурентным преимуществом в том случае, когда люди получают большее удовлетворение от посещения точек продаж данной компании, а не конкурентов (эмоциональная составляющая сделки), или когда тратят там больше денег (более высокий средний чек), или когда опыт обслуживания становится причиной возвращения снова и снова (более высокий уровень удержания и лояльности клиентов).

Существует множество путей реализации такого конкурентного преимущества — начиная от уникальной бизнес-модели обслуживания клиентов и заканчивая инструментами (стандарты обслуживания) и системами управления (подготовка персонала, работа с удовлетворенностью клиентов и т. п.). Однако здесь важно понимать, что технология обслуживания не должна основываться на снижении уровня прибыли вашей компании по сравнению с прямыми конкурентами. Легко предложить лучший сервис, вложив в него немалые деньги. Но конкурентным преимуществом он станет, только если вы сможете больше зарабатывать на довольных клиентах.

Говоря о качестве обслуживания, нельзя не вспомнить наиболее яркий пример — компанию McDonald's, которая по праву гордится выстроенной системой и реально работающими стандартами взаимодействия с клиентами. Локальные конкуренты на рынке заведений быстрого питания пытаются в той или иной мере повторить эту технологию, но, как правило, безуспешно.

Также для иллюстрации можно упомянуть отель «Шиндлерхоф» и его основателя Клауса Кобьелла, который сделал удовлетворенность клиентов главной целью своей деятельности, и этим пронизана вся бизнес-модель его компании — от стратегического управления, системы мотивации и отбора персонала

до поощрения инноваций среди сотрудников. Номера в этом конференц-отеле расписаны на год вперед.

Пример несколько иного толка — банк «Тинькофф». Его преимущества — максимально упрощенная процедура получения дебетовой или кредитной карты, отсутствие как таковых отделений банка, узкий спектр предоставляемых услуг, максимально простое пополнение счета и отличная круглосуточная онлайн-поддержка.

Но если внимательно проанализировать рынки (особенно развивающиеся), то становится очевидно: во многих отраслях создать долгосрочное конкурентное преимущество этой категории достаточно сложно, и это требует очень больших трудозатрат. Дело в том, что многие компании обладают одинаковыми возможностями, а также существуют ограничения, накладываемые краткосрочностью тех или иных преимуществ. Не следует также забывать, что основные преимущества плохо переносятся на диверсифицированные бизнесы.

Обладание хотя бы одним основным конкурентным преимуществом делает позицию компании очень сильной, и к этому обязательно надо стремиться.

Усиливающее конкурентное преимущество

Теперь давайте рассмотрим, какие конкурентные преимущества находятся в категории усиливающих.

Бренд

Под брендом мы понимаем не вещь, название, торговую марку или логотип. Скорее, это сумма опыта и восприятия людьми действий компании на рынке. По сути, бренд предоставляет определенного рода гарантии, которые берет на себя компания по отношению к своим клиентам.

Бренд оказывается конкурентным преимуществом, если становится одним из определяющих факторов выбора целевой аудиторией товара, услуги или фирмы. На начальном этапе формирования бренда он создается в большей степени действиями самой компании и эффективной моделью продвижения. Вокруг узнаваемых «якорей», как то: название, логотип, слоган, упаковка, цвет, аудио- и визуальные образы, персоны и персонажи — создаются некие ассоциации, влияющие на восприятие. Впоследствии бренд развивается за счет реального опыта пользователей, который они распространяют среди своих знакомых. Это формирует так называемую репутационную составляющую.

Наверное, имеет смысл привести в качестве примеров две кардинально разные ситуации: бренд созданный и бренд заслуженный.

Zepter — хороший пример созданного бренда. Компания была основана в 1986 году сербским предпринимателем Миланом Янковичем (впоследствии сменившим имя на Филипп Цептер). На начальном этапе она занималась продажей посуды, в основном на рынках постсоветского пространства. Для продукции придумали легенду: настоящее швейцарское качество, пожизненная гарантия, полное сохранение полезных свойств продуктов при готовке. Была выбрана сетевая модель продаж без какой-либо рекламной поддержки. И это оказалось оправданно. Для людей, которые зарабатывали большие по тем временам деньги, бренд Zepter стал символом статуса и достатка. Он укрепился в головах потребителей, хотя на его «родине» в то время о такой компании ничего не слышали.

Harley-Davidson — легенда на рынке мотоциклов, компания с более чем столетней историей, которая имеет поистине фанатичных последователей. Harley-Davidson покупают как бренд, а не как технику. Обычно клиент осуществляет свою давнюю мечту стать байкером и иметь красивый мотоцикл. Во многом этот образ был заложен на заре становления марки, когда компания действительно прикладывала много усилий для обеспечения надежности выпускаемой техники и создания исключительного дизайна.

Доступ к финансам

На рынке при прочих равных условиях всегда будет выигрывать тот, у кого больше ресурсов для развития, и в первую очередь — финансов. Это становится конкурентным преимуществом, если компания для реализации своих задач способна привлечь значительные денежные ресурсы, причем по более низкой цене, чем конкуренты, и в результате получить возможность развиваться быстрее, направлять больше средств на исследования и разработки, маркетинг и т. п.

Доступ к поставщикам

Если компания сумеет монополизировать рынок поставок сырья, материалов и прочих комплектующих на конкретной территории, то получит долгосрочное конкурентное преимущество. Один из способов сделать это — осуществить обратную интеграцию бизнеса, то есть приобрести поставщика сырья, материалов и пр. или превратить его в своего «карманного» партнера.

Доступ к клиентам

Это преимущество особенно актуально на рынках, где присутствует клиент-монополист (например, при работе с госзаказами). Тот, кто умеет открывать двери к «нужным» людям, зачастую имеет долгосрочное преимущество перед конкурентами. В более мелком бизнесе такого рода примеров тоже немало: заправочная станция на участке дороги, где в радиусе 50 километров нет других бензоколонок, круглосуточный магазин в спальном районе, кафе в зоне ожидания аэропорта, киоск с газетами на железнодорожной станции и т. д. Одна из отличительных и наиболее характерных черт данного преимущества заключается в том, что оно дает ложное чувство превосходства: компании-монополисту кажется, что клиенты никуда не денутся, так как альтернативы у них просто-напросто нет. Но для бизнеса данный путь ведет в никуда. Ситуация на рынке очень быстро может измениться кардинальным образом, и если это единственное конкурентное преимущество компании, то ее дела окажутся не просто плохи, а очень плохи.

Внутренняя эффективность

Очень часто компания имеет превосходство над конкурентами благодаря внутренней организации бизнеса. Она быстрее остальных реагирует на изменения рынка, качественнее обслуживает клиентов, лучше управляет товарами и материалами, эффективнее доставляет заказы и т. п. По сути, она более результативно выполняет операции, составляющие цепочку ценностей. Это и есть внутренняя эффективность.

На разных этапах развития компании данный элемент конкурентного преимущества выстраивается по-разному. Например, стартапы зачастую эффективнее в цепочке ценности за счет того, что их структура крайне плотная, многие решения принимаются одним человеком, элементы цепочки сосредоточены в руках небольшой группы людей с широкой зоной ответственности. Внутреннюю эффективность можно повысить за счет регламентации бизнеса, структуры и автоматизации процессов. Для «старых» компаний их выстроенная структура часто оказывается тормозом, они проигрывают молодым игрокам и для повышения внутренней эффективности должны добавить демократичности в свои процедуры.

Чтобы понять, является ли тот или иной элемент вашим конкурентным преимуществом, нужно разложить бизнес на цепочку ценности и ответить на вопросы: в чем вы эффективнее других и за счет чего? Это и есть ваше конкурентное преимущество с точки зрения внутренней эффективности.

Нет, мы не ошиблись, поместив эту категорию конкурентного преимущества в раздел усиливающих. Внутренняя эффективность в большей степени связана с моделью управления, она с легкостью переносится на новые направления и успешно реализуется при трансформации бизнеса.

В качестве примера мы приведем интересный факт, не относящийся, правда, к коммерции. Он ярко демонстрирует, насколько значимой может быть скорость обмена информацией и принятия решений. Анализируя уроки Второй мировой войны, историки пришли к выводу, что при столкновениях японцев и американцев последние быстрее принимали решения и побеждали даже в тех сражениях, которые, по логике вещей, должны были проиграть. Как оказалось, одна из причин в том, что в английском языке средняя длина слова — 5,2 символа, а в японском — 10,8. Поэтому и приказы в бою американские командиры отдавали в два раза быстрее. А что же непобедимая Рабоче-крестьянская Красная армия? Характеристики русской речи ученые тоже изучили, и те вначале показались не слишком впечатляющими — в среднем слово имело длину 7,2 символа. Однако в экстремальных ситуациях командование в советских войсках переходило на великий и могучий русский мат, и тогда средняя длина слова уменьшалась до 3,2 символа — это был самый лучший показатель среди участников той войны.

Ноу-хау

Ноу-хау можно создавать в различных составляющих бизнеса, и при правильной защите патентами оно предоставит преимущество в любой отрасли, станет основой для формирования сильных конкурентных преимуществ категории основных. Наиболее часто патентами пользуются в таких сферах, как фарминдустрия, автомобилестроение, авиапромышленность, компьютерные технологии и т. п.

Один из наиболее ярких примеров использования этого конкурентного преимущества — патентный портфель Polaroid, содержавший в 1975 году более 500 патентов. Они позволяли компании быть единоличным игроком на рынке моментальной фотографии на протяжении всего времени его существования. Примечателен тот факт, что в 1975 году, когда Kodak попыталась выпустить фотоаппарат того же типа, что и у Polaroid, между двумя компаниями началась судебная тяжба, которая в 1985 году закончилась победой Polaroid, получившей невиданную на тот момент компенсацию в размере 900 миллионов долларов США.

Связующее конкурентное преимущество

Мы завершим разбор того, где и как могут формироваться конкурентные преимущества, третьим блоком — связующими преимуществами.

Персоны и идеология

Наверное, многие из вас согласятся с тем, что основой уникальности компании на рынке очень часто становятся люди — не штат компании в широком смысле, не его компетенции, а конкретные персоны. Мы выделяем три типа таких личностей.

Визионеры — это люди, очень хорошо чувствующие тенденции на рынке и способные генерировать идеи, которые имеют все шансы стать сверхуспешными исключительно в силу своей гениальности. Другими словами, визионеры обладают даром предчувствовать рынок, заглядывать дальше остальных. В качества примера мы можем назвать Стива Джобса, без которого, как считают многие, компания Apple уже не будет такой же новаторской, как при нем, или Ричарда Брэнсона, основателя империи Virgin, который может похвастаться успешностью каждого из своих начинаний.

Создатели способны разрабатывать новые технологии, придумывать ноу-хау и создавать продукты, которые могут изменить модель потребления и поведения клиентов. Это Александр Белл, автор телефона, фонографа и многих других изобретений, а также создатель Bell Company; Стив Возняк, сооснователь Apple, без светлой головы которого не было бы первых успешных продуктов этой компании; Ларри Пейдж и Сергей Брин, заложившие основу Google, и др.

Управленцы способны разработать и внедрить новаторскую систему менеджмента и эффективно руководить компанией, получая максимальную отдачу от работы персонала. Сюда мы можем отнести Джека Уэлча, легендарного CEO General Electric, Эрика Шмидта, без чьего качественного управления Google никогда бы не превратилась в такого гиганта, которым является сейчас, и др.

Возможно, кто-то из вас сразу вспомнил еще несколько таких личностей. Да, наличие в команде выдающихся людей — сильное конкурентное преимущество, но, к сожалению, оно крайне непродолжительно, и вполне вероятно, что их уход очень сильно ударит по позиции компании на рынке. Укрепить ее можно, если постараться перевести сильные стороны выдающихся людей из их личных качеств в область идеологии, способной стать основой для сильной корпоративной культуры. Безусловно, дух человека-легенды будет чувствоваться в такой культуре. Можно даже сказать, что это способ создания своего рода корпоративной религии, и он крайне сложен — но его эффект действительно оказывается очень силен. Компании, которые смогли такого добиться, становятся более успешными, чем их конкуренты.

Так что же представляет собой идеология? Сначала дадим определение. Идеология — это система концептуально оформленных взглядов и идей, выражающая интересы различных обществ, социальных классов и групп, в которой осознаются и оцениваются отношения людей к действительности и друг к другу. Идеология — это то, что может скрепить компанию, придать ей серьезное ускорение за счет не денег, но идей, отношений, взглядов. Идеология должна пронизывать весь коллектив. Процесс ее создания непростой и, как правило, долгий (не менее трех лет), но результат может оказаться просто потрясающим.

Идеология — это система концептуально оформленных взглядов и идей, выражающая интересы различных обществ, социальных классов и групп, в которой осознаются и оцениваются отношения людей к действительности и друг к другу.

В качестве примеров выступают многие транснациональные корпорации, выстраивающие свою идеологию очень тщательно и скрупулезно: Apple, Coca-Cola, Google, Amazon и др.

Многие помнят, что представляла собой «Евросеть» при Евгении Чичваркине — это была такая компания-«хулиган» с элементами эпатажа в своем стиле. Благодаря такой репутации в HR-службу выстраивалась очередь из кандидатов, желающих работать в таком необычном месте, причем за деньги, меньшие, чем в среднем по рынку. Один из наиболее характерных примеров российской современности — компания «Руян» (марка «Экспедиция») со своей очень яркой идеологией: начиная от необычных целей (строительство инновационного города в РФ для развития молодежного предпринимательства) и заканчивая уникальными подходами к развитию персонала. Результат — бурный рост сети магазинов, создание новых проектов, а также желание тысяч молодых людей со всех точек России проявить себя именно в этой компании.

Теперь давайте подведем некоторые итоги. Уникальность, согласно изложенной нами концепции, представляет собой сплав наиболее сильных сторон того или иного бизнеса и способов создания конкурентных преимуществ, способных резко выделить продукт на рынке среди многочисленных аналогов.

Вот что для этого нужно сделать:

- **проанализировать, какие конкурентные преимущества возможны для компании в принципе (помните, что наиболее сильные из них принадлежат к категории основных, поэтому именно на ней стоит сосредоточить основные усилия);**

- **оценить, насколько уникальны доступные конкурентные преимущества, и определить, как долго они смогут оставаться таковыми;**
- **оценить сроки и ресурсы, необходимые для формирования каждого из них;**
- **выбрать те конкурентные преимущества, которые будут наиболее успешными;**
- **выработать понимание, как развивать их далее.**

Помните, что чем более сложного сочетания преимуществ из категорий основных и усиливающих вы добьетесь, тем крепче и надежнее будут ваши позиции на конкурентном рынке.

Не забывайте, что усиливающие преимущества хороши, но они никогда не заменят основных. А если вам повезло и у вас есть основа для формирования связующего слоя конкурентных преимуществ — то есть выдающиеся личности, — развивайте их и трансформируйте опыт, харизму и модель поведения этих людей в сильную корпоративную культуру.

Итак, теперь мы готовы к бизнес-путешествию по маршруту «Разработка стратегии». Мы определились с ключевыми понятиями и можем двигаться дальше.

Глава 4. Что нужно для успешного бизнес-путешествия

Прежде всего вам следует понимать, что разработка стратегии — это не приготовление секретного шаманского зелья. Ингредиенты хорошей стратегии просты и понятны.

Стратегия = светлые головы + время + взвешенное решение + немного удачи

Иными словами, вам нужны:

1) люди, которые готовы генерировать интересные идеи и воплощать их в жизнь;

2) достаточное количество времени в вашем графике, чтобы сначала принять взвешенное решение, а в дальнейшем заниматься реализацией стратегии и контролем;

3) понимание, что к принятию стратегического решения надо подойти обоснованно — а это возможно лишь в ходе обсуждения, опирающегося на информацию. Причем информации должно быть не мало, не много, а достаточно для того, чтобы принять решение с минимальным риском ошибиться. В противном случае обсуждение, по сути, сведется к подбрасыванию монетки — «орел или решка?». Если вы шагнули вслепую, как вы можете всерьез рассчитывать, что выбрали нужное направление? Да, в мире немало удачливых людей, но ведь вам нужен контролируемый результат;

4) удача, последний компонент. Безусловно, любое принятое решение может оказаться неверным. Как ни планируй, будущее не предскажешь точно. Поэтому очень важно минимизировать риски. А еще надо готовиться к тому, что придется адаптировать стратегию к ожидающим компанию внешним изменениям.

Итак, вы уже почти готовы приступить к разработке стратегии, но, чтобы сделать этот шаг уверенно, сначала убедитесь, что у вас есть пять вещей, без которых невозможно двигаться вперед:

– желание создать стратегию;

– команда единомышленников;

– информация;

– понимание непрерывности процесса;

– поставленный срок.

Желание создать стратегию

Собственники должны испытывать желание разработать стратегию и понимать эффективность данного инструмента в управлении бизнесом. Кроме того, от них требуется готовность взять на себя ответственность за реализацию стратегии.

Почему это важно? Отсутствие поддержки со стороны собственников с большой долей вероятности приведет стратегию к неуспеху, и тогда будет уже не важно, кто выступил инициатором ее разработки. В какой-то момент хозяин скажет: «А зачем мне это нужно?» — и все работники, которые прониклись идеей стратегии, потеряют веру в компанию и команду. Второй раз зажечь их на новые подвиги будет практически невозможно. Они вполне резонно спросят: «А какой смысл? Опять потратим время на разговоры, но ничего толкового так и не сделаем».

Не работает и вариант, когда бизнесмен считает стратегию модным аксессуаром: «У всех моих знакомых есть, а у меня нет, непорядок!» В данном случае она выступает не как мотивация к использованию управленческого инструмента, а как игра. Собственник должен понимать, что, если он начнет работать над стратегией, ему придется глубоко погрузиться в этот процесс, потратить на него много времени, в том числе и личного. Также ему, скорее всего, потребуется найти ответы на ряд довольно неприятных вопросов и, возможно, начать принимать жесткие и непопулярные решения. А еще ему понадобится неиссякаемый запас энергии, чтобы мотивировать к работе своих топ-менеджеров.

Команда единомышленников

Владельцу бизнеса нужны единомышленники, которые сформируют группу разработки стратегии. Желательно,

чтобы эти люди хорошо разбирались в данном конкретном бизнесе, а также были готовы обсуждать и генерировать идеи.

Почему это важно? Выбор стратегии развития — по сути дела, сложное управленческое решение, которое не способен принять один-единственный человек. Чтобы минимизировать вероятность ошибок, понадобится несколько мнений и взглядов. Тут прекрасно работает принцип «Одна голова хорошо, а две лучше». Конечно, голов может быть и больше двух, но в разумных пределах.

Так что же представляет собой команда разработчиков стратегии? Ее конкретные характеристики во многом зависят от размеров и уровня бизнеса, но можно определиться с составом участников в общих чертах.

Кто с нами?

Первыми в команду должны войти топ-менеджеры, то есть управленцы, которые несут ответственность за определенные направления бизнеса перед собственниками

и акционерами. Вторым эшелоном в группу могут попасть ключевые сотрудники — носители уникальных компетенций. Из дополнительных требований мы выделим следующие.

Во-первых, все участники команды должны быть ответственны за какую-то часть бизнеса. В противном случае их опасно привлекать к разработке стратегии, поскольку люди, не имеющие своей зоны ответственности, смотрят на вещи под иным углом зрения и имеют другой масштаб мышления.

Во-вторых, очень важно ввести в команду сотрудников с сильной мотивацией и высоким уровнем вовлеченности в дела компании. Если разработчики стратегии не обладают этими качествами, они, как правило, начинают вставлять палки в колеса уже на самых ранних этапах работы. Они также могут уводить обсуждение в сторону от главной цели, смещая фокус со стратегических задач на оперативные.

И, в-третьих, в команду надо привлекать людей креативных, способных генерировать новые идеи, — тех, кто сможет оторваться от текущей ситуации, от существующих ограничений. По большому счету основная сложность, возникающая при разработке стратегии, заключается в следующем: люди живут в проблематике «здесь и сейчас», а им надо увидеть, каким будет бизнес через три-пять лет.

Много — не мало?

Оптимальная команда для разработки стратегии должна состоять из 7 ± 2 участников — то есть из пяти-девяти человек. Почему не больше? Потому что только в таком случае руководитель команды, собственник или топ-менеджер сумеет с нею управиться. Кроме того, даже при максимальном количестве участников в команде (девять человек) сохраняется возможность вести дискуссию конструктивно, без риска, что она перейдет в хаос. А почему не меньше? Дело в том, что группы численностью меньше пяти человек всегда имеют довольно узкое поле зрения. Наверное, вполне реально разработать стратегию и вдвоем-втроем, но при этом будет высок риск субъективизма, потому что взгляды участников могут либо слишком совпадать, либо кардинально расходиться. В последнем случае возникает угроза того, что более сильный или авторитетный член группы склонит остальных принять его предложения.

Важно также, что в команду, состоящую из пяти-девяти человек, имеют шансы попасть все должностные лица, отвечающие за основные направления бизнеса. Это те специалисты, которым предстоит сформировать концепцию и потом взять на себя ответственность за ее реализацию. Конечное принятие решения остается всегда либо за собственниками, если они участвуют в разработке, либо за главным топ-менеджером.

Риски в команде разработчиков

Людей, занимающих в компании определенные позиции, следует привлекать к разработке стратегии с большой осторожностью. Здесь мы говорим о так называемых рисковых должностях, которые в силу своих обязанностей должны быть консервативными, жестко привязанными к существующей действительности. А нам надо от нее оторваться и заглянуть в будущее. Мы выделяем четыре такие должности. Наиболее опасна ситуация, когда в команду для разработки стратегии входят все четверо плюс парочка менеджеров. Поверьте, это будет полная катастрофа! Если же вы все-таки включите в группу одного из таких специалистов, вам придется обеспечивать противодействие ему со стороны других участников и очень умело управлять дискуссией.

Так какие же должности входят в этот список?

1. **Главный бухгалтер** — человек, для которого учет превыше всего. Люди, которые долгое время проработали бухгалтерами, особенно главными, часто смотрят ситуацию с позиции фискальных органов, напоминают о необходимости соблюдать законодательство и т. д. Однако на стадии разработки стратегии такие разговоры ограничивают полет фантазии. Сначала надо определиться с концепцией и уже потом решать, как при этом не выйти за рамки закона.

2. **Начальник юридической службы**, как правило, крепкий реалист, но плохой мечтатель. Он всегда привязан к текущим проблемам, он соблюдает все нормативные документы и по этой причине легко убивает интересные идеи на старте.

3. **Начальник службы безопасности** во всем и везде видит угрозу — тем более в будущем, пугающем своей неизвестностью.

4. **Производственники** — здесь мы говорим о тех руководителях, перед которыми стоит задача обеспечить определенные объемы выпуска, но никак не развитие.

Еще раз хочется отметить, что включать людей, занимающих данные должности, в команду для разработки стратегии не запрещено, а всего лишь опасно, поскольку в этом случае возникает риск, что вы лишь похлопаете крыльями, но так и не взлетите — отвлечетесь на «оперативку», уйдете в детали. Впрочем, в каждом правиле есть исключения. В нашей практике бывали случаи, когда стержневой фигурой в группе становился главный бухгалтер. Кого-то из этих людей можно включить в основную команду разработчиков, чье-то участие окажется необходимо в рабочих группах и обсуждениях на стадии сбора информации или формирования плана стратегических инициатив.

Информация

Почему это важно? В условиях неопределенности сложно принимать решения и практически невозможно не ошибиться. Очень важно быть готовым собрать необходимую информацию, потратив сколько-то времени.

О принципах сбора информации для принятия стратегических решений мы более подробно расскажем в главе «Принимая эффективные решения. Метод 8К-анализ».

Понимание непрерывности процесса

Вы должны отдавать себе отчет, что разработка и реализация стратегии — это непрерывный процесс. У него есть свои контрольные точки, где можно будет оглянуться, понять, что получилось, а что нет, сделать выводы — и двинуться дальше, оптимизируя свою стратегию в условиях меняющейся реальности.

Почему это важно?

Стратегия не заканчивается написанием одноименного документа. Напротив, как раз после этого все и начинается. И вам придется постоянно работать, чтобы претворить план в реальность. В этой простой истине кроется более 80% успешности. Мы постоянно сталкиваемся с тем, что основной проблемой

топ-менеджеров большинства компаний оказывается неправильный выбор приоритетов в рабочих графиках (имеется в виду соотношение временны́х затрат на стратегические и оперативные задачи). Люди, живущие «здесь и сейчас», всегда упускают из виду стратегию — а потом заявляют, что она не работает. Конечно, она не будет работать, если не уделять ей время каждый день!

Поставленный срок

И, наконец, вам необходимо определиться со сроком, на который разрабатывается стратегия.

Почему это важно? Временна́я перспектива стратегии — один из основополагающих вопросов, на который вам предстоит ответить. От нее в первую очередь зависят те цели, что вы сможете достичь в результате.

Как определить срок стратегии?

Четких рекомендаций здесь дать невозможно, но существует общепринятая практика: в большинстве случаев такие документы разрабатываются на три-пять лет. Однако случаются и исключения: какие-то компании строят планы всего на два года, другие расписывают свое будущее на десять лет и более.

Срок зависит от следующих факторов.

1. Опыт разработки стратегии компании — чем его меньше, тем короче срок. Новичкам мы советуем не замахиваться на период больше двух-трех лет.

2. Принцип «Мухи — отдельно, котлеты — отдельно». Минимальным временем для реализации стратегии мы считаем два года — все, что требует более коротких сроков, скорее всего, имеет отношение к оперативным задачам.

3. Степень неопределенности на рынке: чем он стабильнее — тем дальше горизонты. В сфере добычи полезных ископаемых изменения не так интенсивны, как, например, в IT-индустрии.

4. Степень неопределенности в знаниях рынка у компании. Чем хуже компания знает его и чем меньше информации о нем доступно — тем сложнее будет принимать решения. В такой ситуации, чтобы снизить риски, можно строить планы на чуть меньший срок.

Если вы занимаетесь стратегией в первый раз, ставьте срок в два-три года, исходя из того, какие изменения можно претворить в компании за это время. Например, в высокотехнологичном бизнесе практически нереально создать и вывести на рынок новый продукт быстрее, чем за два года, потому срок стратегии должен быть не менее трех лет.

Если вы уже занимались разработкой стратегией и в экономике нет кризисных ситуаций, смело заглядывайте вперед на три-пять лет — а если уровень стабильности на рынке позволяет, то и дальше. В случае когда в стране кризис, но у вас пока все стабильно, ставьте срок в два года, поскольку рынок в неспокойное время может очень сильно измениться. Если же общий экономический кризис усугубляется бедственным положением вашей компании — вводите антикризисное управление и ставьте оперативные задачи на период до года. Конечно, некоторые из них будут, по своей сути, стратегическими. Но помните: главная цель на это время — не развитие, а оптимизация, сохранение, видоизменение бизнеса.

Sales
План реализации

ЧАСТЬ II
СОБИРАЕМ 8К

Глава 5. Этапы разработки стратегии

Итак, вы определились со сроками, подобрали команду и готовы приступить непосредственно к подготовке документа с заголовком «Стратегии компании» — но с чего вам начать? В какой последовательности вести работу? И на чем делать акценты?

Чтобы в конечном итоге получить рабочий документ, мы предлагаем действовать по следующей схеме: сначала обрисовать образ будущего компании, затем сформировать единое информационное поле, определить альтернативы, структуру целей и разработать стратегический план. Давайте пройдемся по каждому из этих этапов.

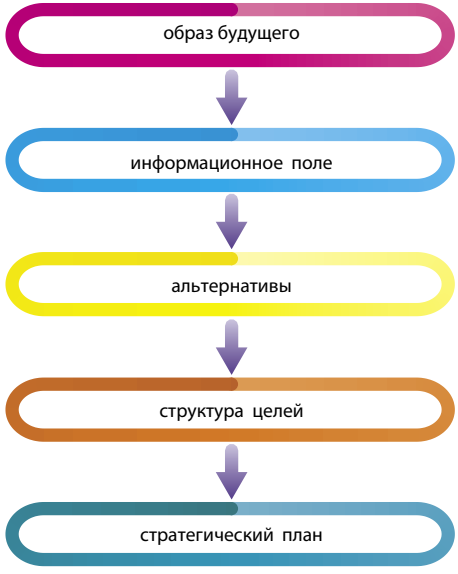
«А я хочу!» Рисуем образ будущего

Можно ли обойтись без образа будущего? Можно, но нежелательно, так как при разработке стратегии очень важно учитывать свои «хотелки» — как минимум для того, чтобы:

- предоставить собственникам возможность договориться о будущем компании;
- обозначить приоритеты в развитии бизнеса;
- обеспечить согласованность действий собственников и топ-менеджеров в стратегическом плане;
- значительно снизить риски принятия случайных решений в будущем.

«Образ будущего компании» — это первичный документ в разработке стратегии, он фиксирует ожидания собственников, участвующих в управлении компанией, или топ-менеджеров, ответственных за отдельные ее части. На данном этапе определяется содержание бизнеса, его динамика, уникальность и, самое главное, — набор стратегических ориентиров, с прицелом на которые должна строиться стратегия. По сути, это набор «хотелок» собственников и топ-менеджеров — ответов на вопросы «Чего я хочу от бизнеса?» и «Каким я его вижу через три-пять-семь лет?».

О практических принципах мы поговорим детально в главе «Формирование образа будущего компании. Метод 8К-образ будущего».



Пять этапов разработки стратегии компании

Все обо всем. Собираем информацию

По сути, разработка стратегии сводится к анализу имеющихся данных и принятию групповых решений о будущем компании. Один из главных факторов эффективности этого процесса — наличие единого информационного поля, в котором принимаются решения.

Когда же нужно переходить к этапу сбора и анализа информации? Сразу после того, как собственники сформируют и озвучат свои основные ожидания. В результате на свет должен появиться аналитический отчет, который с требуемым уровнем детализации отвечал бы на вопрос: от каких внутренних и внешних факторов может зависеть будущее компании на обозначенный период?

«Из чего выбирать?» Работаем с альтернативами

Когда «хотелки» собственников озвучены, информация изучена и результаты анализа доведены до команды, можно приступать к определению стратегии. Используемые для этого основные ориентиры уже прописаны в «Образе будущего компании», но путей их достижения у компании всегда оказывается несколько. В этом и состоит суть разработки стратегии — найти свой, правильный путь. А чтобы не ошибиться в выборе, стоит очень тщательно проработать имеющиеся варианты, сформировав «карту альтернатив» развития компании.

Сразу предостережем вас от подмены понятий. Стратегическая альтернатива — не то же самое, что и сценарий развития. Сценарный подход предполагает, как правило, выбор одного из трех вариантов развития внешней среды — оптимистичного, реалистичного и пессимистичного. Мы говорим о том, в какую картину мира мы поверим на ближайшие три-пять лет.

О принципах формирования информационного поля мы поговорим в главе «Принятие эффективных решений. Метод 8К-анализ».

Именно в рамках этого сценария мы и будем определять альтернативные модели развития нашего бизнеса. Сценарный подход при работе над стратегией не обязателен, но если вы решите его использовать, то на этапе формирования единого информационного поля поставьте перед аналитиками задачу спрогнозировать возможные варианты развития рынка. Выбор конкретного сценария должен быть сделан на собрании рабочей группы, посвященном обсуждению результатов стратегического анализа.

В отличие от сценария, альтернатива — это способ реализовать пожелания собственника. Например, он сказал, что хочет через какое-то время вывести свой бизнес в лидеры рынка — и существует несколько вариантов, за счет чего это можно сделать: увеличить свою долю рынка, потеснив конкурентов, расширить

географию и т. п. Вот они, альтернативы. Каждая из них должна быть максимально подробно проработана, и для облегчения процесса мы предлагаем делать их в виде бизнес-моделей. Причем, если вы опишете альтернативы по одной методике, вам будет проще их сравнивать и анализировать. В конечном итоге вам надо выбрать одну из них — она и станет фундаментом вашей стратегии на определенный период времени.

О принципах работы с альтернативами и описания бизнес-модели мы говорим в главах: «Какие стратегии мы выбираем. Метод 8К-альтернативы», «Добавляем уникальности. Метод 8К-уникальность», «Что у нее внутри? Матрица 8К-матрешка».

«Куда мы движемся?» Определяем цели

Если вы знакомы с классическими подходами к стратегическому менеджменту, то, вероятно, воскликнете: «Стратегия должна начинаться с постановки целей, а у вас — наоборот!» Рациональное зерно в этом замечании есть, но не все так однозначно. На самом деле первичные цели мы определили на этапе работы с образом будущего — те самые ориентиры, которые команда разработчиков учитывает при формировании альтернатив. Но, как показывает наш опыт, зачастую компании в процессе выбора находят очень эффективные варианты развития, которые оставляют первоначальные ориентиры далеко позади. И это правильно. Мы считаем, что излишняя формализация и установка ограничений в начале пути в итоге способны помешать компании сделать серьезный скачок вперед. К тому же без проработки выбранной бизнес-модели невозможно сформулировать реалистичные и качественные задачи в областях персонала и внутренних процессов. Именно поэтому цели должны формироваться после определения пути развития и с учетом эффективности бизнес-модели, выбранной компанией.

Структура целей — это, по сути, набор индикаторов, по которым вы будете определять, идете ли вы в нужном, с точки зрения стратегии, направлении.

Структура целей — это, по сути, набор индикаторов, по которым вы будете определять, идете ли вы в нужном, с точки зрения стратегии, направлении. Исходя из выбранного варианта развития, необходимо детализировать цели стратегии, в том числе и по времени (разбив общий срок на более мелкие периоды). Не забудьте и про персонал, ведь ему предстоит двигаться в указанном вами направлении, — для каждого сотрудника, влияющего на реализацию стратегии, необходимо разработать карту показателей эффективности.

О принципах формирования структуры целей мы поговорим в главе «Ставим правильные цели. Метод 8К-цели».

«Кто за что в ответе?» Планируем свои действия

На данном этапе у вас уже есть стратегия. Более того, она достаточно хорошо описана для того, чтобы донести ее до сотрудников. Не исключено, что они даже смогут понять и разделить стремление команды разработчиков к светлому будущему. Но каждый человек в вашей компании наверняка в первую очередь спросит: «А что лично я должен делать, чтобы реализовать стратегию?» И если вы не ответите, сотрудник сделает это сам. Думаете, хорошо, когда в компании работают такие сообразительные люди? В целом, пожалуй, да — но не в данном конкретном случае. Более того, сейчас отдавать поиск необходимых действий на откуп сотрудникам даже опасно. Ведь они могут нарисовать себе путь в совершенно другом направлении, нежели то, куда движется компания.

Именно потому вам и нужен стратегический план — документ, содержащий описание задач, которые должны быть выполнены в оговоренные сроки ответственными людьми. Это необходимое условие успешной реализации стратегии. А чтобы план получился максимально эффективным, можно включить в процесс его составления непосредственных исполнителей тех или иных задач.

А для того чтобы картинка в вашей голове получилась полной и цельной, мы в конце этой части книги обсудим основные ошибки, часто совершаемые при разработке стратегии.

О принципах формирования финального документа «Стратегия компании» и создания стратегического плана мы поговорим в главе «От идеи к реализации».

Глава 6. Формирование образа будущего компании. Метод 8К-образ будущего

Как мы уже говорили выше, «Образ будущего компании» — это документ, с которого начинается разработка стратегии. Он фиксирует желания собственников, участвующих в управлении бизнесом, или топ-менеджеров, ответственных за те или иные его участки.

На данном этапе крайне важно определиться, кто именно примет участие в формировании образа будущего. Очевидно, что это будут люди, ответственные за бизнес: основные заказчики стратегии и ключевые руководители, которым предстоит взять на себя ее реализацию.

В небольших и средних компаниях, как правило, образ будущего формирует собственник или группа собственников — но при одном условии: эти люди должны участвовать в управлении бизнесом. Такой документ нельзя доверять собственникам-инвесторам — тем, для кого бизнес служит всего лишь источником дохода, а единственным значимым показателем эффективности является отдача от вложенных средств. В крупных компаниях документ формируется советом директоров или другим стратегическим управляющим органом.

Чтобы структурировать процесс создания образа будущего, мы предлагаем использовать простой инструмент — 8К-образ будущего. Чтобы применить его, вы должны спроецировать свои амбиции и мысли о бизнесе на срок стратегии (напомним, что о факторах определения сроков мы говорили в главе «Что нужно для успешного бизнес-путешествия»).

Главный вопрос, на который вам надо будет ответить, — это «Какой я хочу и какой не хочу видеть свою компанию?». Помните, что хорошая стратегия — всегда набор компромиссов. С помощью 8К-образ будущего вы сможете определить вектор развития вашего бизнеса, сосредоточиться на самом важном. Ответив на несколько простых, но одновременно и сложных вопросов, вы сформируете качественный, легко применимый при разработке стратегии компании документ — «Образ будущего компании». Итак, приступаем.

Эти вопросы сгруппированы в блоки, каковых всего восемь.

Регионы

– Какие географические территории должен охватывать бизнес в период с ___ по ___ год? Почему?

– На каких географических территориях компания точно не станет работать в этот период?

Отрасли

– К какому типу бизнеса можно отнести вашу компанию на данный момент? На каких операциях она формирует добавленную ценность и стоимость?

– К какому типу бизнеса компания должна прийти в период с ___ по ___ год? На каких операциях ей следует формировать добавленную ценность и стоимость через ___ лет?

Продукты

– Какие ключевые продукты приносят основную прибыль сейчас?

– Какие ключевые продукты должны приносить прибыль в период с ___ по ___ год?

– Какие продукты компания ни в коем случае не должна реализовывать в период с ___ по ___ год?

Клиенты

– Кто является ключевым клиентом компании сейчас?

– Кто будет ее ключевым клиентом в период с ___ по ___ год?

– На какую аудиторию компания не будет делать ставку в ближайшие ___ лет?

Ориентиры

– Какие финансовые результаты компании вас устроили бы в ___ году?

– Какие рыночные результаты компании вас устроили бы в ___ году?

– За что вы хотели бы гордиться своей компанией?

– Какие социальные проекты должны быть реализованы вашей компанией к ___ году?

Компетенции

– Какими ключевыми компетенциями обладает компания сейчас?

– Какие компетенции необходимо будет приобрести компании в период с ___ по ___ год?

– Какие ключевые компетенции должны приобрести ваши сотрудники в период с ___ по ___ год?

Ценности

– Какими ключевыми ценностями обладает компания сейчас?

– Какие ключевые ценности вы будете культивировать в период с ___ по ___ год?

Структура управления

– Какая структура управления предпочтительна для компании в ближайшие ___ лет?

– Каковы роль и место собственников и ключевых топ-менеджеров, ответственных за бизнес, в этой структуре управления в ближайшие ___ лет?

Самый частый вопрос, который обычно возникает при проработке образа будущего компании, — это «А насколько подробным и детальным нужно делать документ?». Ответ прост: «Образ будущего компании должен быть». И точка. А степень детализации лишь определяет рамки, в которых предстоит действовать команде разработчиков стратегии. Если документ получился подробным — то рамки окажутся жесткими, а число альтернативных путей развития — небольшим. Если образ будущего компании составлен в общих словах — то команда разработчиков даст развернуться фантазии. Однако имейте в виду, что чем меньше у вас ограничений, тем больше информации потребуется собрать перед стратегической сессией и тем дольше окажется срок разработки документа.

Единственный блок, на вопросы из которого обязательно нужно получить ответ, — это «Ориентиры». Он, например, может быть сформулирован так: «Хочу получать от бизнеса миллион долларов в год, не делая никаких вложений». Все, собственник свои пожелания озвучил, а дальше команда разработчиков имеет право делать все что угодно.

Ориентиры — по сути, первичная структура крупных целей, которые должны быть реализованы вне зависимости от выбранного пути развития компании и нюансов стратегии. Это тот минимум, что позволяет считать бизнес эффективным. Если собственник не готов определить ориентиры самостоятельно — вопрос можно (и нужно!) будет вынести на обсуждение во время первого собрания команды разработчиков, ведь это именно те задачи, которые ей предстоит решать, придумывая возможные пути развития бизнеса.

Если же собственник на каждый из вопросов отвечает «Да мне все равно» — что ж, значит, по своим внутренним установкам он просто инвестор. В таком случае ему стоит определить финансовые ориентиры и найти в компании человека, который бы возглавил разработку и реализацию стратегии, а сначала ответил бы за собственника на эти восемь «неудобных» вопросов.

Ориентиры — по сути, первичная структура крупных целей, которые должны быть реализованы вне зависимости от выбранного пути развития компании и нюансов стратегии.

Глава 7. Принятие эффективных решений. Модель 8К-анализ

По сути, разработка эффективной стратегии — это принятие правильных решений в нужное время. Но принимать решения в условиях информационного вакуума, руководствуясь лишь ощущениями, — достаточно неосмотрительный шаг. Особенно если в разработке стратегии участвует не один человек, а несколько, — в такой ситуации риски растут в геометрической прогрессии. Потому после создания образа будущего компании крайне важно потратить время на сбор информации и ее анализ.

У всех, кто сталкивается с данной задачей впервые, всегда возникает вопрос, что же все-таки следует анализировать и как это делать. Мы предлагаем использовать разработанную нами и не раз успешно опробованную модель 8К-анализ. Но сразу предупредим, что это не какая-нибудь «волшебная таблетка». Мы не будем детально и всесторонне анализировать плюсы, минусы и варианты использования тех или иных методов (известных и не очень) стратегического анализа, принципов сбора и анализа данных и т. п.

Мы придерживаемся мнения, что не принципиально, какие именно инструменты вы задействуете. Важно, чтобы в результате этого у всей группы разработчиков стратегии сформировалась единая, наиболее полная информационная «картинка» — тогда процесс принятия решений будет максимально продуктивным. И еще желательно, чтобы ее не усложняли аналитики. Нужно сконцентрироваться на главных тенденциях и выводах, иначе вашей команде придется месяцами изучать полученные данные.

Итак, для разработки стратегии вам потребуется информация, относящаяся к следующим восьми блокам:

- макрофакторы;
- структура рынка;
- клиенты;
- конкуренты;
- рынки поставщиков;
- смежные рынки;
- мировой опыт;
- собственная эффективность.

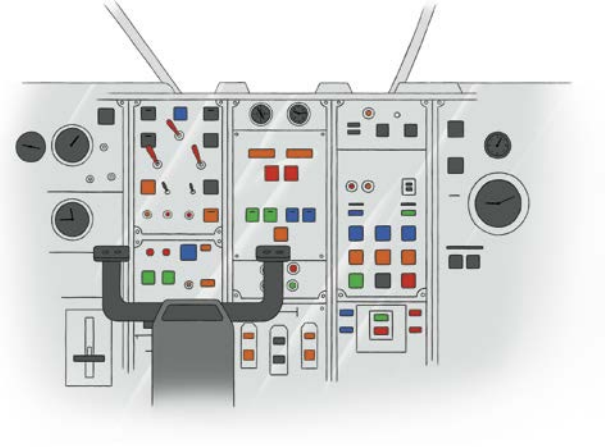
Восемь главных информационных блоков

Теперь давайте остановимся более подробно на каждом из этих блоков.

Макрофакторы

Под макрофакторами подразумеваются правила, по которым работает компания, ее конкуренты и индустрия в целом. Крайне важно получить ответы на вопросы, относящиеся к данному информационному блоку, и при этом четко понимать будущие тенденции. Они определяют степень рискованности вашего бизнеса и тех новых перспектив, что могут появиться со временем под влиянием не зависящих от вас факторов. Вот основные аспекты информации, на которые следует обратить внимание:

- тенденции изменения демографических переменных, структуры доходов, уровня жизни и образования, стиля жизни, ценностей (рынок рабочей силы — в большей степени для B2B, рынок клиентов — для B2C);
- общая характеристика ситуации и тенденций в экономике страны и отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);
- динамика финансового состояния экономики (курсы валют, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т. д.);
- изменения основных внешних издержек в отрасли (стоимость электроэнергии, водоснабжения, газа и т. д.);
- влияющие на отрасль изменения законодательства (об охране окружающей среды, трудового, антимонопольного, таможенного и т. д.);
- налоговая политика государства или региона;
- политика приватизации, регулирования бизнеса;
- уровень политической стабильности в стране или регионе;



– государственная политика в отношении технологий;
– новые открытия и возможность их применения в вашей отрасли или в смежных;
– значимые для отрасли тенденции в области научно-технического прогресса;
– скорость появления и адаптации новых технологий в отрасли;
– тенденции к появлению новых товаров и услуг в отрасли.

Мы советуем не описывать подробно, насколько хороша или плоха ситуация в нашей стране по сравнению с соседями. Скорее, имеет смысл сосредоточиться на определении факторов, способных изменить ситуацию в ту или иную сторону на вашем рынке и в отрасли, и попытаться спрогнозировать, что может повлиять на развитие вашего бизнеса в ближайшие три-пять лет. Далеко не вся информация, которую вам удастся собрать в блоке «Макрофакторы», впоследствии окажет влияние на выбранную вами стратегию развития бизнеса.

Структура рынка

В этом блоке следует проанализировать отрасль, к которой относится ваше предприятие, и рынок, где вы работаете.

Если говорить про отрасль в целом, то вам необходимо сконцентрироваться на следующих темах:

– динамика изменения структуры и объемов отрасли, степень ее привлекательности;
– структура барьеров для выхода на рынок (опыт, патенты, лояльность целевой аудитории к маркам, издержки переключения клиентов, требования к объему капитала, доступ к каналам распределения или к необходимым ресурсам, политика государства);
– ключевые игроки в отрасли и их стратегии;
– описание портрета возможного новичка в отрасли.

А теперь давайте поговорим о рынке, на котором вы работаете. Как его определить? Многие обычно говорят: «В какой отрасли я работаю, таков и мой рынок».

Но сказанное не всегда соответствует действительности. Если поставить знак равенства между двумя этими понятиями, то окажется, что большинство компаний не играют сколько-нибудь значимой роли, так как их объемы продаж находятся на уровне статистической погрешности. А в чем тогда цель существования такого бизнеса? Ведь лидерами этим компаниям не стать. Чем они отличаются от остальных игроков, которых по отрасли может оказаться миллион? Как при таком подходе формировать стратегию и, самое главное, отслеживать действия конкурентов и противостоять им? Как анализировать такой рынок при всем многообразии форм клиентов и комплексности факторов, влияющих на их поведение?

Задумайтесь, а действительно ли ваш рынок — это вся отрасль (индустрия)? Или его можно обозначить более узко? Допустим, ваша компания имеет годовой оборот 2 миллиона долларов США и принадлежит к отрасли, в которой действуют около 300 предприятий с общим объемом продаж более миллиарда долларов. При этом вы работаете в одном-единственном городе, а не по всей

стране, и ваши товары или услуги представлены в небольшой нише или сегменте. Допустим также, что клиенты сравнивают вашу компанию с пятью конкурентами. Общий оборот — ваш и этой пятерки — составляет 10 миллионов долларов. С позиции математики не столь важно, занимает ваш бизнес 0,2% во всей индустрии или 20% в своей нише (сегменте) рынка. В конечном итоге выручка остается на уровне 2 миллионов долларов. Но вот с точки зрения картины мира и понимания, что надо делать, разница оказывается колоссальная. Если вы определите свой рынок как отдельный сегмент или нишу, тогда вам будет легче понять, чего вы хотите достичь, каковы ориентиры и кто ваши конкуренты (ведь узнать, чем живут 300 компаний, — это дорого, долго, а зачастую невозможно, а вот с пятью все гораздо проще). Потому важно отбросить все лишнее и сконцентрироваться на главном.

Теперь давайте поговорим о том, как определить границы своего рынка. Мы считаем, что для начала надо задать себе вопрос: «В чем я хочу быть первым?» Желание быть лидером заложено в каждом человеке.

Затем следует рассмотреть уточнения к данному вопросу.

- География моего бизнеса — это весь мир, континент, страна, область, город, район, улица, конкретное место (например, в пределах торгового центра или перекрестка) или виртуальная среда (интернет)?
- Какую группу клиентов я хочу завоевать?
- В каком сегменте продуктов или сервисов я хочу быть первым для данной группы клиентов?

Ответив на эти вопросы, вы значительно упростите задачу по описанию своего рынка — по определению его объемов, динамики развития, конкурентов (которых на деле окажется не так много), вашей доли на нем.

При описании рынка необходимо сосредоточиться на следующем:

- объем рынка, его динамика и прогноз развития;
- структура барьеров для выхода на рынок в данной отрасли (опыт, патенты, лояльность целевой аудитории к маркам, издержки переключения клиентов, требования к объему капитала, доступ к каналам распределения или к необходимым ресурсам, политика государства);
- степень привлекательности рынка для крупных отраслевых игроков;
- описание портрета возможного новичка на рынке (с точки зрения параметров и факторов, которыми они должны обладать).

Клиенты

Для лучшего понимания этого аспекта имеет смысл проанализировать все существующие группы клиентов, так как ваша будущая стратегия может привести к расширению понимания того, на каком рынке вы работаете, за счет концентрации на новых сегментах.

Мы предлагаем анализировать клиентские сегменты таким образом:

- структура потребностей рынка;
- основные клиентские группы, объемы потребления, близость к насыщению сегментов;
- рыночная власть клиентских групп: объемы закупок, концентрация, информированность, способность к интеграции в ваш рынок (замена собственными

подразделениями), склонность к переключению на новых игроков или на заменители ранее используемых товаров и услуг;

– чувствительность клиентских групп к цене (степень различия предложений на рынке), процедура принятия решений, объемы доступных ресурсов, структура финансирования закупок, выгоды клиента.

Чем более четко вы прорисуете группы клиентов, тем проще вам будет впоследствии понять, какие из этих групп станут для вас ключевыми.

Конкуренты

Прорабатывая этот блок, вы должны сконцентрироваться на своем рынке и только на ключевых конкурентах, так как действия других отраслевых игроков не сильно повлияют на стратегию (если только они не станут вашими конкурентами).

В качестве ключевых конкурентов выделите тех игроков, которых вы хотите обойти, и тех, кто слабее вас, но при этом показывает хорошую динамику роста и развития (и, конечно, не забывайте о том, что они должны быть сосредоточены на вашей целевой группе клиентов).

Вам необходимо:

– определить этих конкурентов;

– проанализировать их ресурсы, динамику развития, цели и стратегию;

– оценить их конкурентные преимущества, сильные и слабые стороны.

Помните, что при сравнении себя с конкурентами важно снять «розовые очки», через которые вы смотрите на свой бизнес. Нелишне будет даже слегка переоценить силу ваших основных противников — это гораздо лучше, чем их недооценить. Их влияние на ваш бизнес, рынок и стратегию может оказаться существенным.

И здесь важно сосредоточиться на факторах, формируемых поставщиками, способными усилить или ослабить конкуренцию на вашем рынке. Необходимо оценить:

– уровень концентрации поставщиков (по типам ресурсов);

– наличие ресурсов-субститутов (заменителей вашего продукта);

– значимость для поставщиков объемов производства вашей компании и основных конкурентов;

– влияние цены ресурса на конечную стоимость товара (услуги) на вашем рынке;

– угрозы интеграции поставщиков в ваш рынок (замены собственными подразделениями);

– тенденции к укрупнению (альянсам) поставщиков;
– узнаваемость торговых марок поставщиков у клиентов вашей отрасли (степень их лояльности к брендам);
– издержки переключения на альтернативных поставщиков на вашем рынке.

Смежные рынки

Есть несколько типов рынков, способных существенно повлиять на динамику спроса на вашем. Мы выделим три из них, обзор ситуации на которых вам необходим для успешного стратегического планирования.

Субституты — это рынки, где клиенты могут удовлетворить ту же потребность, что и на вашем рынке, но с помощью других товаров и услуг. Как правило, усиление конкуренции на этих рынках снижает спрос на вашем рынке.

Во-первых, вас должна интересовать структура и динамика развития рынков-субститутов (товаров и услуг, способных заменить ваши), а также издержки переключения на них клиентов. Как правило, усиление конкуренции там снижает спрос на вашем рынке. Нужно взвешенно подходить к оценке того, что является субститутом по отношению к вашему товару или услуге. Есть классические прямые субституты вроде чая и кофе. Мы предлагаем смотреть на это через призму потребностей клиентов. Так, например, домашние аквариумы и электрокамины — субституты по отношению друг к другу, так как удовлетворяют, по сути, одну потребность, хоть и обладают разными свойствами.

Во-вторых, вам следует изучить структуру и динамику развития рынков тех товаров и услуг, которые формируют спрос на вашем — как правило, подталкивают или ограничивают его. Например, развитие потребительских кредитов влияет на целый ряд розничных рынков, особенно тех, где реализуются товары длительного пользования.

Наконец, вам необходимо знать структуру и динамику развития рынков, которые формируют технологии, применяемые у вас. Здесь стоит обратить внимание на рынки, способные изменить или уже меняющие технологии, задействованные в вашем бизнесе. Так, существенный прорыв в производстве аккумуляторов может перевернуть с ног на голову многие рынки — такие как потребительская электроника, носимые устройства, автомобили, — а его отголоски будут слышны на рынках материалов и компонентов, автомобильного топлива и др. Еще один пример — активное развитие бесконтактных платежей, которые могут повлиять на рынок банковских услуг, носимой электроники, розничную торговлю и т. д.

Мировой опыт

Мы считаем, что это абсолютно нормально — перенять у успешных бизнесменов их опыт. Большинство компаний, названия которых гремят на весь мир, не считали зазорным копировать чужие идеи.

Однако важно учитывать реалии своего рынка, поэтому обратите внимание на чужой опыт в следующих областях:

– успешные стратегии компаний из вашей отрасли, работающих на других географических рынках;

Если не учитывать мировой опыт, можно совершить ошибки, которые исторически уже прожиты и имеют решение. Разве это не обидно — изобрести велосипед, в то время когда люди уже сотни лет катаются на нем?

– успешные стратегии компаний, представленных на рынках со схожими принципами формирования потребностей у клиентов.

Собственная эффективность

Чтобы трезво оценивать свои силы, неплохо будет проанализировать слабые и сильные стороны — тоже свои, ведь риски и возможности внешнего окружения вы уже проанализировали. Почему бы столь же внимательно не всмотреться в собственную компанию? Знание сильных сторон позволит вам ускорить реализацию стратегии, они будут дополнительными драйверами, а слабые стороны — это как раз те аспекты, которые жизненно важно «подтянуть» в первую очередь, чтобы успешно реализовать стратегию, поскольку здесь вы пока не результативны, не эффективны и проигрываете по сравнению с другими игроками.

Чтобы оценить эффективность управления, следует проанализировать:

– эффективность организационной структуры (принятие решений);
– эффективность взаимодействия подразделений;
– эффективность налоговой политики и юридической структуры бизнеса;
– эффективность защиты интеллектуальной собственности и брендов.

Чтобы оценить эффективность учета в компании, нужно рассмотреть:

– эффективность управленческого учета;
– структуру изменений центров прибыли и центров издержек;
– тенденцию изменения финансовых показателей;
– структуру управленческих издержек.

Чтобы оценить маркетинговую эффективность, вы должны изучить:

– сильные и слабые стороны продуктового портфеля;
– эффективность маркетинговой политики;
– вашу долю рынка и динамику ее изменения по сравнению с ростом рынка в целом;
– уровень знания марки клиентами, качество позиционирования, структуру сформированных конкурентных преимуществ.

Чтобы оценить эффективность персонала, вам нужно иметь информацию о следующих вещах:

– сильные и слабые стороны персонала;
– эффективность системы мотивации персонала, отвечающего за развитие;
– степень однородности корпоративной структуры, осознание норм и ценностей, направленных на развитие персонала.

Следует отметить, что многие слабые стороны, выявленные вами при оценке собственной эффективности, в дальнейшем лягут в основу плана по исправлению так называемых гигиенических факторов — то есть тех аспектов бизнеса, которые необходимо изменить независимо от выбранного пути развития. Без проведения «гигиенической чистки» нельзя обойтись, так как эти факторы будут тянуть бизнес вниз, мешая двигаться вперед.

Чтобы оценить эффективность производственной политики, нужно представлять себе:

- соответствие применяемых технологий и техники требованиям рынка;
- возможности расширения производства.

Итак, мы собрали данные по восьми блокам, сделали ключевые выводы по каждому из них, тем самым создав единое информационное поле, и получили достаточно сведений, чтобы в дальнейшем принимать на их основе правильные решения. Теперь можно смело переходить к поиску путей развития для вашего бизнеса.

Глава 8. Что у нее внутри? Матрица 8K-матрешка

Итак, мы подошли к самой сути определения стратегии, то есть к выбору альтернативных путей развития — процессу захватывающему и чрезвычайно важному. Для получения каждого рабочего варианта нам необходимо пройти через три основных этапа — генерацию, анализ и выбор. В результате мы должны получить как минимум три альтернативы. Напомним, что они основываются на восьми базовых стратегиях — речь о них шла в первой части книги:

– на четырех рыночных стратегиях, в рамках которых вы выбираете, на какой группе клиентов сосредоточить внимание (на активных, новых и эпизодических, потенциальных клиентах или на нецелевой аудитории);

– на четырех стратегиях точек роста, в рамках которых вы выбираете, каким образом будет реализовываться ваша стратегия (за счет масштабирования бизнеса, его интеграции, дезинтеграции либо полной или частичной трансформации).

Генерация альтернатив

Основное правило, которого должна придерживаться команда разработчиков стратегии на данном этапе, — не критиковать. Высказывайте самые смелые мысли, даже, на первый взгляд, безумные. Главная задача — в ходе обсуждения сгенерировать как можно больше новых идей, и не важно, будет это сделано методом мозгового штурма, визуализации идей, экспертных оценок или взвешенного математического анализа. Существует много интересной литературы на этот случай. Мы с удовольствием можем порекомендовать книгу «Геймшторминг», в которой вы найдете много интересных и простых в использовании инструментов для поиска идей.

В процессе генерации альтернативных путей развития компании не забывайте про определенные ранее рамки. Постоянно держите в уме как минимум два следующих вопроса.

– Учитывает ли ваша идея те возможности и ограничения, которые заложил в будущую стратегию собственник?

– Не противоречит ли предлагаемая альтернатива тем ориентирам, которые были обозначены на предыдущих этапах?

Мы считаем, что любые сгенерированные идеи необходимо облекать в форму бизнес-моделей. Давайте разберемся, что же это такое.

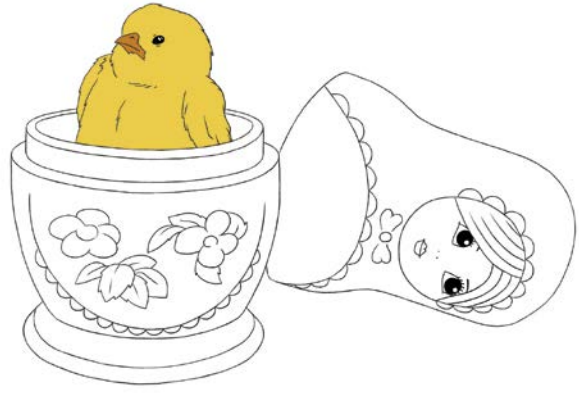
Почему важно каждый придуманный вариант описывать в виде бизнес-модели? Во-первых, таким образом вы не упустите важные элементы альтернативных стратегий. Во-вторых, в этой форме их легче сравнивать друг с другом и анализировать плюсы и минусы. В-третьих, на основе бизнес-моделей можно построить финансовые модели бизнеса, позволяющие в первом приближении оценить эффект реализации той или иной стратегии. В-четвертых, если у вас есть проработанная бизнес-модель, вам будет гораздо легче поставить стратегические цели и успешно перевести их в стратегический план.

Для проработки бизнес-модели мы рекомендуем использовать созданную нами матрицу 8К-матрешка.

Напоминаем, что альтернативы будут основаны на восьми базовых стратегиях

Под бизнес-моделью мы понимаем тот способ создания ценности для потребителей, который компания использует для получения прибыли. По существу, бизнес-модель отвечает на вопрос: «Каким образом мы можем стабильно поставлять товар (услугу) нашим клиентам?» В данном ключе слово «стабильно» подразумевает такой способ производства и распространения ценности, который позволит надолго сохранить здоровье бизнеса.

Мы осознанно использовали эту аналогию, ведь если модель сформирована правильно, то будет наблюдаться эффект матрешки: если внимательно посмотреть на 8К-матрешку, то мы увидим две матрешки — малую и большую. Малая — это ключевые клиенты и основное конкурентное преимущество. Это сущность любой бизнес-модели. Ошибки в определении этих двух параметров ставят под угрозу всю эффективность бизнес-модели компании. Маленькая матрешка находится внутри большой, которая дает целостное, комплексное представление о бизнесе компании и показывает причинно-следственные связи между ключевыми элементами.



При этом помните, что вы должны фокусироваться только на ключевых элементах, основных «шестеренках» вашего бизнеса, без которых альтернативная стратегия не заработает. Вот они:

- **ключевые клиенты;**
- **ключевые доходы;**
- **ключевые точки контакта;**
- **ключевые партнеры;**
- **ключевые конкурентные преимущества;**
- **ключевые процессы;**
- **ключевые ресурсы;**
- **ключевые расходы.**

Матрица 8К-матрешка

Таким образом, матрица матрешки состоит из восьми основных элементов — четырех внешних (верхняя часть) и четырех внутренних (нижняя часть), — которые вам предстоит описать.

Ключевые клиенты

Клиенты — основа любого бизнеса. Вам необходимо определить, чьи потребности будет стремиться удовлетворить ваша компания в первую очередь. Но значит ли это, что вы перестанете обслуживать всех остальных клиентов? Вовсе нет. Фокусировка на отдельных группах клиентов — лишь понимание, кто станет приносить вам основную прибыль и потому должен быть максимально удовлетворен вашим предложением.

И вот здесь вам следует задаться вопросом, насколько вы готовы своими действиями трансформировать существующий рынок. Выберете ли вы клиентов с активной потребностью, с малым опытом, слабо удовлетворенных или неудовлетворенных вовсе (потенциальных)? Либо

же вы создадите новую потребность и принципиально новый рынок (или значительно расширите границы существующего), сосредоточившись на аудитории, пока еще не ставшей для вас целевой?

В данном блоке мы советуем в первую очередь сосредоточить внимание на потребностях, которые вы планируете удовлетворять. Если ваш бизнес будет делать выручку на одной группе клиентов благодаря контакту с другой — необходимо описать обе: и тех, кто генерирует вам прибыль, и тех, чьи потребности вы удовлетворяете без оплаты (как, например, СМИ, которые получают основной доход от рекламы, показывая ее потребителям контента).

Ключевые доходы

В рамках одного рынка и одного типа продукта или услуги конкуренты зарабатывают на одинаковых вещах: розничные продавцы — на торговой надбавке, мобильные операторы — на абонентской плате за пользование их услугами, владельцы офисных зданий — на сдаче в аренду помещений и т. д.

Но зачастую бизнес-модели в одной сфере различаются не тем, на чем зарабатываются деньги, а тем, как это делается.

Например, McDonald's получает доход благодаря высокой оборачиваемости, следовательно, чем быстрее освободит посетитель место за столиком, тем лучше. А дорогой ресторан зарабатывает на высоком среднем чеке и в меньшей степени заинтересован, чтобы клиент быстро ушел. Wargaming.net в игре World of Tanks избрал freemium-модель*, Blizzard в World of Warcraft — ежемесячную подписку.

Описывая этот блок, вам предстоит решить, как и за счет чего вы будете генерировать доходы. Вовсе не обязательно, чтобы в итоге получилась некая уникальная модель зарабатывания денег. Скорее, это должна быть модель, при которой ваши целевые клиенты станут приносить вам максимальный доход.

Ключевые точки контакта

Понятие «точки контакта» ввел в обиход Игорь Манн. Более подробно о них вы можете прочитать в одноименной книге, написанной им в соавторстве с Дмитрием Турусиным. Под точками контакта понимаются многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения клиента с компанией.

В рамках проработки бизнес-модели вас должны интересовать не все виды точек контакта, а только *ключевые* — то есть такие, в которых клиент принимает решение о сотрудничестве с вами.

Вот несколько примеров ключевых точек контакта: магазин, продавцы активного или пассивного отдела

*** Условно-бесплатное распространение программного обеспечения. *Прим. ред.***

продаж, сайт, личный блог консультанта либо его активность в социальных сетях, сигарный клуб, в который входят ваши ключевые клиенты, бизнес-сообщество и т. д. (Для полноты картины вот вам еще примеры неключевых точек контакта: выкладка в торговом зале, буклет о компании и ее продуктах, вывеска над офисом, инструкция по эксплуатации товара и т. п.)

В данном блоке вам необходимо описать все ключевые точки контакта, которые будут приводить к вам клиентов и которые вы станете развивать в рамках стратегии.

Ключевые партнеры

Для большей эффективности вам могут понадобиться партнеры — как физические, так и юридические лица.

Как правило, партнеры нужны:

– для снижения рисков;

– для доступа к целевым клиентам;

– для обеспечения целевых клиентов дополнительными сервисами и ценностями;

– для доступа к ноу-хау и технологиям;

– для большего контроля над качеством конечного продукта или сервиса (внештатные специалисты, поставщики, франчайзинг-партнеры).

Ключевые конкурентные преимущества

Опишите, какие конкурентные преимущества категории основных значимы для вашей целевой группы клиентов и какие из них вы будете в состоянии сформировать. Также обозначьте, какими усиливающими конкурентными преимуществами категории вы сможете дополнить свою основную стратегию в рамках данной бизнес-модели. Если же у вас есть связующие преимущества (либо вы готовы их формировать), добавьте в бизнес-модель и их.

Мы еще раз хотим обратить ваше внимание на то, что конкурентные преимущества необходимо формировать для ваших ключевых клиентов.

Достаточно подробно мы говорили о конкурентных преимуществах в главе «Добавляем уникальности. Метод 8К-уникальность» в первой части книги.

Ключевые процессы

Здесь необходимо прописать, какие процессы в структуре цепочки бизнес-модели станут определяющими в формировании уникальной потребительской ценности для выбранной группы клиентов — это нужно для формирования структуры сильных конкурентных преимуществ.

Ключевые ресурсы

В данном блоке перечислите все ключевые ресурсы, которые вам понадобятся, чтобы бизнес-модель была успешной. Их все можно разделить на четыре большие группы:

– физические объекты (здания, сооружения, оборудование и пр.);

– интеллектуальные объекты (программное обеспечение, технологии, патенты, базы данных и т. п.);

– люди (персонал со специфическими компетенциями, необходимый для реализации данной бизнес-модели);

– финансы (ваши собственные инвестиционные ресурсы, доступ к кредитам, оборотный капитал и т. п.).

Ключевые расходы

Поскольку вы уже выявили основные источники и способы получения доходов, логичным также будет уделить внимание основным группам расходов, связанных с реализацией бизнес-модели. Мы предлагаем сосредоточиться на описании следующих групп:

– фиксированные затраты, не связанные с объемами продаж;

– инвестиционные расходы;

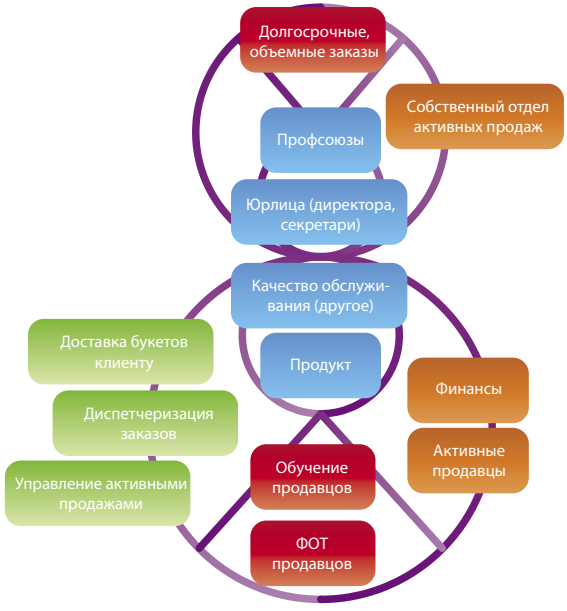
– переменные затраты, напрямую зависящие от объемов продаж.

Ключевые клиенты такого бизнеса — посетители салонов цветов, которые в основном покупают букеты по случаю значимых событий в жизни своих близких и знакомых

Используя матрицу 8К-матрешка, вы сумеете описать необходимое количество возможных стратегических альтернатив. Еще раз повторим: их должно получиться не менее трех. Далее вам нужно будет провести анализ и, взвесив все «за» и «против», выбрать ту бизнес-модель, которая станет основой вашей стратегии.

Вы, конечно, можете с изрядной долей скептицизма отнестись к выбору бизнес-модели и сказать, что на самом деле крайне сложно придумать нечто, отличающееся от того, что уже используете вы и ваши конкуренты.

Для того чтобы показать, что даже в бизнесах, крайне ограниченных в плане расширения возможностей, вполне реально организовать работу по-другому, приведем пример. Торговля букетами цветов, как правило, очень локальна (в пределах города) и негибка с точки зрения изменения бизнес-модели. Ключевые клиенты такого бизнеса в основном покупают букеты по случаю значимых событий в жизни своих близких



В данном случае акцент сделан на продаже подарочных букетов компаниям активным отделом продаж. Задача продавцов — реализовать годовую подписку на услуги по доставке букетов к необходимой дате.

и знакомых. Ключевая точка контакта — собственная сеть салонов цветов. Для эффективного ведения бизнеса здесь необходимы партнеры: школа флористов, свадебные салоны, ключевой поставщик цветов, поставщик холодильного оборудования. Как правило, доходы формируются за счет максимизации стоимости букета. В числе конкурентных преимуществ можно назвать месторасположение салона, профессионализм сотрудников, качество обслуживания. Ключевые процессы — непосредственно салонные продажи, логистика и хранение цветов. К ключевым ресурсам мы отнесем финансы, необходимые для поддержания оборотного капитала, а также флориста, продавцов (их, как правило, тяжело найти и сколько-нибудь долго сохранить) и помещения. Основные расходы — покупка оборудования, открытие новых точек (доходность этого бизнеса очень зависит от количества салонов в сети), обучение и удержание продавцов и флористов, фонд оплаты труда.

А вот вам пример того же бизнеса по торговле букетами, в основе которого лежит принципиально другая бизнес-модель. В данном случае акцент сделан на реализации активным отделом продаж подарочных букетов компаниям. Задача сотрудников — добиться от клиента годовой подписки на услуги по доставке букетов к необходимой дате. Партнеры для данной бизнес-модели не нужны. Среди конкурентных преимуществ — качество обслуживания организаций и ограниченная линейка букетов с четкими ценами, которые компании-клиенты могут заложить в бюджет. Ключевые процессы — управление активными продажами, доставка букетов клиенту и диспетчеризация заказов. Ключевые ресурсы — оборотный капитал и штат активных продавцов. Основные затраты — фонд оплаты труда и обучение сотрудников.

По нашему опыту, вторая модель с точки зрения финансовой эффективности может быть более успешной, чем первая, даже в очень небольшом городе.

Что же бывает с теми компаниями, которые уделяют своей бизнес-модели недостаточно внимания или вовсе ей не занимаются? Как правило, их участь оказывается незавидной.

Вспомним, например, прогремевший на весь мир проект Marussia Motors. Компания располагала достаточным объемом инвестиционных ресурсов. На успех проекта работал известный медийный персонаж — Николай Фоменко. Поражающая воображение линейка концепт-каров, своя команда в «Формуле-1», феерические презентации на автосалонах — все это работало на популярность и узнаваемость марки. Но компания так и не смогла определиться, кто же ее ключевой клиент, какую модель продаж ей лучше использовать и где будут находиться ключевые точки контакта. Модель формирования дохода и ценовая политика постоянно пересматривались, структура партнеров часто менялась, процессы постановки продукта на конвейер никто так и не выстроил. В результате компания смогла создать действительно интересные концепт-кары, но ни одной машины марки Marussia так и не было продано.

Анализ альтернатив

На этом этапе мы предлагаем вам проанализировать каждую сформированную командой бизнес-модель, ответив на следующие вопросы.

- Соответствует ли стратегия образу будущего?
- Способна ли она привести к достижению поставленных целей?
- Какой срок необходим для получения первых результатов реализации данной стратегии?
- Какова инвестиционная емкость стратегии (то есть какой объем финансовых ресурсов необходим для ее реализации)?
- Какие существующие конкурентные преимущества усилят позиции компании при реализации стратегии?
- Какие конкурентные преимущества вы должны сформировать при реализации стратегии?
- Какой объем ресурсов и какое время необходимы для создания новых конкурентных преимуществ?
- Какие сильные стороны компании благоприятствуют реализации данной стратегии?
- Какие слабые стороны компании будут тормозить реализацию?
- Какие тенденции на рынке способны создать возможности для реализации данной стратегии?
- Какие тенденции на рынке потенциально могут ограничить реализацию?

Если вы пропустите все варианты через эти вопросы, вам будет легче сравнить их друг с другом, что в конечном итоге упростит окончательный выбор.

Выбор пути развития компании

Выбор той или иной альтернативы будет зависеть от вашего отношения к риску и от степени неопределенности рынка, где вы работаете. Учтите, что вам в любом случае придется выбрать один-единственный вариант (который, впрочем, может оказаться сплавом нескольких бизнес-моделей).

Эффективность оценивается на основе следующих критериев:

- данная бизнес-модель способна дать наиболее сильный эффект для компании (с точки зрения финансовых,

рыночных или репутационных целей, определенных конкурентных преимуществ и пр.);

– данную бизнес-модель можно реализовать быстрее, чем другие, и тем самым раньше получить эффект;
– данная бизнес-модель содержит наименьшие риски для существующего бизнеса на сегодняшний день;
– данная бизнес-модель выглядит успешнее других при разных сценариях развития внешней среды.

Итогом проделанной работы должен стать выбор одного из вариантов с описанной бизнес-моделью. Теперь можно приступать к детальной проработке стратегических целей.

Глава 9. Ставим правильные цели. Метод 8К-цели

Когда бизнес-модель разработана, выстрадана и принята, приходит время браться за ее непосредственную реализацию, и первая задача на данном этапе — правильно выстроить показатели и цели. От этого во многом зависит успех реализации стратегии.

Цели для стратегии так же важны, как кости для человеческого организма или каркас для любой конструкции. Со сломанными или непрочными костями человеку крайне сложно (или невозможно) передвигаться, а конструкция со слабым каркасом, как правило, неустойчивая и хлипкая. Если у стратегии не будет качественно выстроенных целей, реализовать ее вряд ли получится, с высокой долей вероятности она окажется неуспешной.

Для правильного целеполагания мы предлагаем использовать метод 8К-цели. Он включает восемь критериев, которым должна соответствовать правильная цель, а также алгоритм из восьми последовательных шагов для формирования стратегических целей компании.

Итак, вот восемь критериев, которым должны соответствовать правильные стратегические цели.

Позитивность — это нацеленность на то, чего вы хотите достичь, а не чего стремитесь избежать. Очень часто стратегию строят от противного, то есть от кризисной текущей ситуации в компании. Стратегия в данном случае рассматривается как сильнодействующее лекарство, которое должно спасти компанию от гибели. Действительно, мы нередко наблюдаем, как менеджеры при разработке стратегии думают о том, чего они желают избежать сейчас, а не о том, где они предпочли бы оказаться в будущем. Такой подход в корне неверен. Попробуйте абстрагироваться от проблем: подумайте сначала о том, куда вы хотите прийти, и только потом вспомните об ограничениях, которые вас останавливают. Ставьте цели позитивно, настраивая команду на развитие, а не на преодоление обстоятельств.

Конкретность. Цель должна касаться реальных объектов, которые можно получить (потерять) или измерить. Если вы не в силах описать цель с помощью качественных или количественных характеристик, если вы не в состоянии определить, как измерить ее достижение в будущем, — откажитесь от нее. Иначе, даже достигнув такую цель, вы об этом не узнаете. К тому же неконкретные цели непонятны персоналу компании.

Измеряемость. В цели везде должны быть цифры — а если и не цифры, то конкретная качественная характеристика, которую можно оценить. Необходимо также записать и текущие показатели, чтобы потом было с чем сравнивать достижения. Неизмеряемость цели — одна из самых типичных ошибок при разработке стратегии, зачастую возникающая по причине невозможности зафиксировать состояние объекта сейчас. Это не означает, что в стратегии не должно быть целей «на вырост». И некоторые из них вы, вероятно, начнете измерять через год-два.

Главное, чтобы в момент запуска стратегии компания имела несколько измеряемых целей «здесь и сейчас», ведь от этого зависят и система координат, и мотивация, и ключевой фокус реализации стратегии.

Например, в нашей практике был случай фиксации в качестве целей показателя ROI, хотя в компании он еще ни разу не считался. Это привело к тому, что управленческая команда в итоге ушла, так как работать в ситуации, когда тебя оценивают по непонятным показателям, невозможно. Точно так же нельзя было понять, как топ-менеджер способен повлиять на данный показатель.

Ограниченность во времени. В формулировке цели должен быть обозначен срок, к которому вы хотите ее достичь. Это позволит в будущем оценить результат ваших действий. Задачи без сроков не исполняются персоналом и практически всегда откладываются на потом как наименее важные.

(Трудно)достижимость — этот показатель определяется набором внешних и внутренних факторов в компании. Важно найти «золотую середину»: с одной стороны, цель должна быть реалистична настолько, чтобы компания поверила в возможность ее реализации, с другой — не следует делать ее слишком легкой, иначе развития не получится.

Пример недостижимой цели — двукратный прирост выручки компании каждый год. Допустим, однажды

в ситуации гиперрастущего рынка это действительно удалось сделать. Но та ситуация, скорее всего, исключение. В дальнейшем обеспечивать такую динамику будет все сложнее. Многое здесь зависит от исходных показателей. Возможно, удвоить миллион — не такая сложная задача, но когда нужно на том же рынке за год нарастить выручку с 4 до 8 миллионов — это уже представляется почти невозможным. Еще один пример недостижимой цели — захват 90% рынка: в большинстве случаев такое просто не позволит сделать антимонопольное законодательство.

Впрочем, ставить слишком легкие цели — тоже неправильно, это с высокой долей вероятности приведет к потерям внутренней энергетики, необходимой для развития. Допустим, в последние годы компания без какой-либо стратегии прирастала на 10%. И вот в стратегии прописывается цель: «Обеспечить рост на 11%». И где здесь вызов? Команда непременно начнет задаваться вопросом: «Зачем нам стратегия, если 1% мы и по старинке подтянем?»

Обеспеченность ресурсами. Для достижения целей вам нужно обладать всеми необходимыми инструментами. Если же таковых пока нет — по крайней мере, надо четко понимать, как их получить. Цель, не подкрепленная наличием ресурсов, становится невыполнимой, немотивирующей и в итоге деструктивной.

Согласованность и последовательность важны, так как обычно при разработке стратегии перед вами стоит несколько целей. Во-первых, их не следует делать взаимоисключающими. Во-вторых, между ними должны быть четко выстроенные взаимосвязи — в противном случае вы просто не сможете достичь некоторых. Кроме того, цели следует выстраивать сверху вниз. Что это значит?

Писатель-фантаст Терри Пратчетт привел в своей книге «Угонщики» правильную последовательность постановки стратегических целей: «Чтобы справиться с до невозможного трудной задачей, нужно разбить ее на несколько просто очень трудных задач, а потом каждую из них — на ряд тяжелых задач, а каждую из них — на много мудреных задачек, и каждую из них...» Так и у вас долгосрочные цели должны разбиваться на среднесрочные, те, в свою очередь, — на краткосрочные и т. д. Это залог успеха в реализации и в измеряемости вашей стратегии.

Цели должны описывать **пять основных уровней** жизни компании:

- финансовые цели касаются любых финансовых показателей (выручки, прибыли, стоимости бизнеса, его доходности и т. д.);
- рыночные цели касаются любых показателей вашей компании, по которым можно оценить ее присутствие на рынке (доля рынка, уровень удовлетворенности клиентов и т. д.);
- репутационные цели, как правило, ставятся в области качественных, а не количественных показателей, отражающих восприятие вашей компании клиентами, партнерами, поставщиками, сотрудниками (например, цели могут быть такими: стать работодателем номер один в своей отрасли, довести узнаваемость бренда компании среди целевой аудитории до такого-то уровня, достичь определенных показателей в области профессионализма и уровня компетенций сотрудников);
- процессные цели связаны с показателями, которые улучшают бизнес-процессы внутри компании (например, снижение процента брака, ускорение скорости обслуживания клиентов и т. д.);
- цели в области персонала связаны с показателями, которые касаются сотрудников вашей компании (повышение уровня их вовлеченности, увеличение числа инноваций от персонала и т. д.).

Мы предлагаем вам простой алгоритм из восьми последовательных шагов для качественной постановки цели:

1) сформулируйте цель;
2) добейтесь конкретности ее определения;
3) оцените, насколько она позитивна;
4) определите количественные критерии цели;
5) установите срок ее достижения;
6) оцените и скорректируйте достижимость цели и ее энергозатратность;
7) определите, к какому уровню она относится;
8) соотнесите эту цель с другими (насколько она последовательна и как сочетается с целями других уровней).

Обратите внимание на один очень важный момент. Иерархия целей для обсуждения всегда представляется завершенной, и во главе ее должна стоять одна глобальная цель, которая распадается на все остальные.

В классическом менеджменте она называется миссией. Вот какие определения миссии можно встретить в учебниках.

– «Миссия — смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы».
– «Миссия — это основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури).
– «Миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации» (Олег Виханский).
– «Большинство формулировок миссий содержат правильные слова вроде «Люди — наш важнейший актив», «Мы будем лучшими в своем деле», «Наша цель — превзойти ожидания», «Наша цель — обеспечить акционерам доходы выше средних». «Ленивый» способ сформулировать миссию — просто соединить все это в любом порядке» (Филип Котлер «Маркетинг от А до Я»*).

Мы видим, что в таком подходе есть две серьезные проблемы. Во-первых, несмотря на то что миссия — это ключевая цель, она никоим образом не может быть эффективной, даже по классическим критериям SMART** она проваливается с треском. Во-вторых, в таком понимании она практически неприменима как стратегический инструмент управления. Она малопонятна и неинтересна сотрудникам, не нужна ни обществу, ни вашим партнерам, ни клиентам, ни поставщикам.

Компании, пытающиеся сформулировать миссию на основе приведенных выше принципов, как правило, получают примерно одинаковый результат: универсальную формулировку, которую с небольшими изменениями можно приспособить для любой компании. Например: «Цель компании — достойное служение интересам общества, предоставление клиентам продукции и сервиса высочайшего качества по доступным ценам, получение благодаря этому прибыли, необходимой для роста предприятия, и предоставление сотрудникам и акционерам возможности для достижения разумных личных целей».

Возможно, вы подумали, что, по нашему мнению, миссия не нужна. Действительно, от приведенной выше формулировки мало толку. Но это не значит, что у компании не должно быть главной цели. Мы считаем, что миссия — основной мотивационный посыл, обращенный к сотрудникам, в котором раскрывается вектор движения компании на ближайший стратегический период. Сформулированная в таком ключе миссия должна быть:

– короткой;
– понятной сотрудникам;
– легко запоминаемой;
– мотивирующей сотрудников (тех, на которых делается ставка в реализации стратегии);

*** Издано на русском языке: Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. — М. : Альпина Паблишер, 2015. *Прим. ред.***

**** От smart — умный (*англ.*). Аббревиатура, помогающая запомнить пять критериев правильно сформулированной цели: конкретная (specific), измеримая (measurable), достижимая (achievable), актуальная (relevant) и ограниченная в времени (time-bound). *Прим. ред.***

– меняющейся при выборе нового вектора развития компании и новой стратегии;

– объясняющей необходимость достижения тех или иных стратегических целей.

Для формирования хорошей миссии необходимо сделать следующее.

– определиться, на кого нацелена миссия (то есть кто будет основным реализатором стратегии: команда топ-менеджеров, ключевые сотрудники среднего звена или весь персонал компании);

– сформулировать, что именно должно зажечь ваших сотрудников;

– попытаться выразить суть стратегии через призму мотиватора;

– подобрать максимально короткую формулировку (вашу миссию смогут быстро запомнить и воспроизвести, только в случае если в ней будет не более девяти слов — наш мозг в состоянии обрабатывать 7 ± 2 блока информации одновременно);

– протестировать восприятие всех полученных вариантов миссии на группе разработчиков стратегии;

– выбрать лучшую формулировку.

Вырабатывать миссию необходимо на последнем этапе разработки стратегии, четко взвешивая каждое слово с точки зрения восприятия его целевой аудиторией. Если миссия окажется не слишком хорошо настроенной на внутреннюю аудиторию, ее можно нацелить на внешнюю, разработав на ее основе слоган, который будет составной частью бренда.

В нашем понимании миссия — это не вершина иерархии целей, а скорее: перевод на разговорный язык стратегии компании для тех, кто не входит в узкий круг ее разработчиков.

- **Миссия Сбербанка России: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».**
- **Миссия Wargaming.net: «We deliver legendary online games. Globally. With passion».**
- **Миссия консалтинговой группы «Здесь и сейчас»: «Мы создаем гармоничные условия для вашего непрерывного роста».**

Глава 10. От идеи к реализации

Итак, основные решения приняты. По сути, вы уже способны ответить на ключевые вопросы своей стратегии: кто ваш клиент, почему он должен выбрать вас, в чем заключаются ваши конкурентные преимущества, за счет чего вы планируете их реализовать, какие цели для этого необходимо достичь, какие ценности вы собираетесь культивировать в компании и т. п. — то есть вы готовы описать тот блок стратегии, который мы называем «Стратегическое видение».

Достаточно ли этого, чтобы начать воплощать цели в реальность? Конечно же, нет. По меньшей мере вам еще предстоит проработать стратегические планы, где вы детально определите, кто, как и когда будет реализовывать мероприятия, необходимые для внедрения стратегии. Но и к этому этапу не всегда нужно переходить сразу.

Например, если вы в первый раз взялись за разработку стратегии, а до этого момента компания существовала без долгосрочного планирования, то сразу жить по-новому у вас не получится. Скорее всего, окажется, что компания просто не готова к реализации стратегии. Почему? Наверное, вы уже самостоятельно ответили на этот вопрос, если взвешенно подошли к оценке альтернатив и проработали слабые стороны компании.

Факторы, сдерживающие реализацию стратегии, мы называем «гигиеническими» и считаем, что для серьезного рывка необходимо провести «гигиеническую чистку», то есть сделать так, чтобы весь механизм предприятия работал как часы. Как правило, все факторы такого рода связаны с управляемостью и контролем внутри организации. В списке наиболее типичных проблем мы выделим следующие:

– неготовность организационной структуры к реализации стратегии;
– невнятная система распределения прав, полномочий и ответственности;
– отсутствие команды и специалистов, необходимых для реализации стратегии;
– отсутствие единой системы мотивации в компании;
– недостаточная формализация процессов бизнеса (когда исполнение функции зависит от личного опыта исполнителя и завязано на нем) либо их излишняя формализация (когда компания бюрократизирована настолько, что это мешает внедрению инновационных решений);
– отсутствие опыта проектной работы;
– отсутствие управленческого учета;
– отсутствие опыта бюджетирования деятельности компании и ее подразделений.

Если вы видите, что в случае с вашим бизнесом блок «гигиенических» факторов, требующих исправления, слишком велик, — уделите «чистке» необходимое время. Не стоит сразу бросаться в бой, пытаясь тщательно прописать план стратегических изменений, так как он с высокой долей вероятности не будет выполнен. Лучше детально проработать вопрос, как вы избавитесь от того, что тянет компанию вниз, и навести порядок в течение ближайшего времени (от полугода до года). Только после этого можно садиться за стратегический план.

Чтобы вы полностью понимали процесс разработки стратегии, мы даем в качестве ориентиров основные блоки, из которых должен состоять этот документ:

1) срок стратегии (в заголовке);

2) миссия компании (если вы ее проработали);

3) цели компании на данный период;

4) ваш целевой рынок и целевые клиенты;

5) ключевые каналы продаж;

6) ключевые группы партнеров для реализации стратегии;

7) ваши конкурентные преимущества и основные шаги по формированию таковых;

8) ключевые ресурсы, необходимые для реализации стратегии;

9) ключевые процессы, необходимые для реализации стратегии;

10) модель формирования дохода;

11) структура ключевых групп расходов;

12) ключевые ценности компании на данный период;

13) ключевые компетенции компании на данный период;

14) набор инициатив, описывающих главные шаги вашей стратегии;

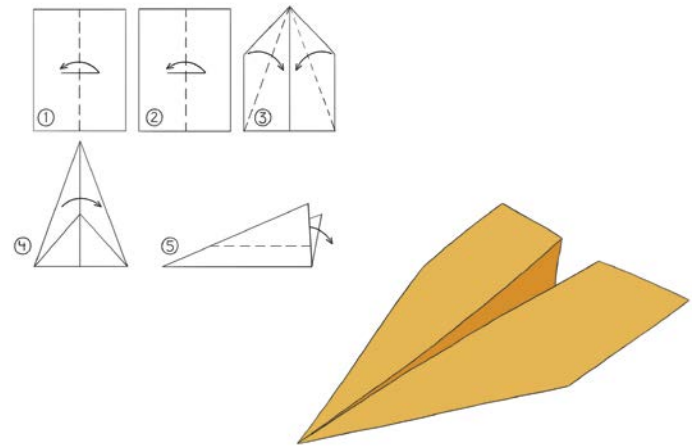
15) стратегический план (в приложении к документу);

16) инвестиционный и финансовый план (в приложении к документу);

17) прочие функциональные планы (в приложении к документу).

В конечном итоге у вас должно получиться примерно две-три страницы текста (не считая приложений). Это максимально полный, простой и понятный формат. Такой документ можно положить на стол новому ключевому топ-менеджеру в полной уверенности, что максимум через час он будет понимать, по какому пути пойдет компания в ближайшие годы.

Теперь давайте разберем более подробно, что именно нужно отразить в каждом из разделов этого документа.



Цели (пункты 2–3)

Их необходимо расписать по пяти основным уровням жизни компании (если все они будут задействованы в стратегии) с детализацией по годам, не забывая о принципах формирования эффективных целей.

Подробнее об этом см. в главе «Ставим правильные цели. Метод 8К-цели»

Бизнес-модель (пункты 4–11)

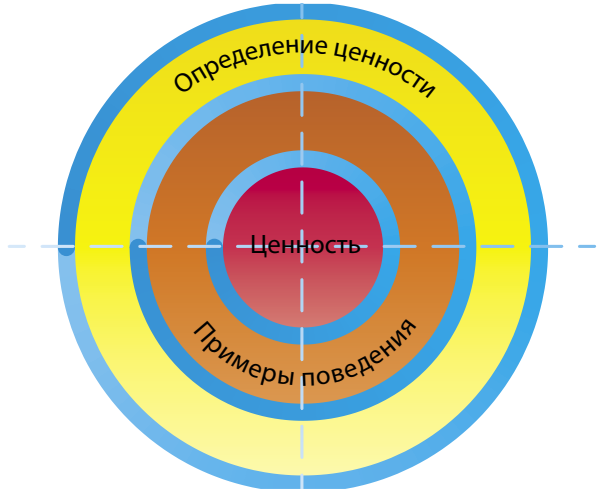
Опишите максимально подробно получившуюся бизнес-модель, разбив ее по тем блокам, которые мы предложили выше.

Подробнее о бизнес-модели см. в главе «Что у нее внутри? Матрица 8К-матрешка».

Ценности и компетенции (пункты 12–13)

Вы должны зафиксировать, что актуально сейчас и что предстоит сформировать в процессе реализации стратегии. Ценности и компетенции первично прорабатываются при создании образа будущего компании, но могут быть и не обозначены в соответствующем документе, потому в любом случае вы должны на завершающем этапе вернуться к этим двум характеристикам и обсудить с группой, что следует считать важным в рамках выбранного пути развития. Ценности и компетенции — по сути, основа всего плана действий вашей службы по формированию корпоративной культуры компании. Они, в свою очередь, могут стать как локомотивом в реализации стратегии, так и, наоборот, тормозом развития — конечно, если не уделить этому вопросу достаточно внимания.

Мы предлагаем вам довольно простой алгоритм, который позволит качественно проработать и описать



Ценностная мишень с описанием по трем пунктам

ценности. На первом этапе управленческая команда и ключевые сотрудники должны набросать список корпоративных ценностей, которые уже существуют в компании и которые они готовы культивировать следующие три-пять лет. Затем команде следует определить, есть ли такие ценности, что компания не поддерживает и не развивает сейчас, но хотела бы приобрести в будущем. Наконец, по каждой из них нужно нарисовать «ценностную мишень» с описанием по трем пунктам:

– название ценности (например: «Развитие»);
– ее общекорпоративное определение (например: «Беспрерывный поиск новых, более эффективных решений, постоянное творчество, обмен с коллегами своими находками и совместный анализ ошибок — это то, что двигает нашу команду вперед и позволяет компании занимать лидирующие позиции на рынке»);
– примеры поведения сотрудников компании, которого вы хотите добиться.

Набор инициатив (пункт 14)

Здесь необходимо отразить основные шаги и действия, которые компания должна совершить в рамках реализации стратегии. Впоследствии, при формировании стратегического плана, эти инициативы будут развернуты в задачи.

Предлагаем вам сосредоточиться на следующих инициативах:

– формирующих обновленную бизнес-модель;
– формирующих новые конкурентные преимущества, ценности и компетенции;
– формирующих новую стратегию позиционирования;
– определяющих вашу рыночную стратегию.

Стратегический план (пункт 15)

По сути, стратегический план представляет собой стратегические инициативы, развернутые до уровня среднесрочных и оперативных задач. Это «карта» реализации вашей стратегии, с которой нужно сверяться через определенные промежутки времени. Это «задачник» для всех сотрудников, участвующих в реализации стратегических начинаний.

Наверное, вы уже поняли, насколько важно качество проработки данного плана. Да, оно напрямую влияет на процесс реализации стратегии, на его сложность или простоту.

*** Диаграмма Ганта (англ. Gantt chart, также ленточная диаграмма, график Ганта) — это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами. Первый формат диаграммы был разработан Генри Гантом в 1910 году.**

По сути, диаграмма Ганта состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), ее концы — моменты начала и завершения работы, протяженность — длительность работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач. Кроме того, на диаграмме могут быть отмечены совокупные задачи, проценты завершения, указатели последовательности и зависимости работ, метки ключевых моментов (вехи), метка текущего момента времени и др. Ключевым понятием диаграммы Ганта является веха — обозначение ключевого момента в ходе выполнения работ, общая граница двух или более задач. Вехи позволяют наглядно отобразить необходимость синхронизации, последовательности в выполнении различных работ. Вехи, как и другие границы на диаграмме, не являются календарными датами. Сдвиг вехи приводит к сдвигу всего проекта.

Мы рекомендуем строить план, используя диаграмму Ганта*, с определением значимости задач и расчетом как минимум трех основных ресурсов, способных помешать реализации стратегии: денег (инвестиций), людей (в человеко-часах), ответственных за выполнение тех или иных задач, и календарных сроков, к которым задачи должны быть реализованы.

Очень часто при должном подходе к данному разделу уже на этапе формализации стратегии становятся очевидными многие ошибки, нестыковки и т. д. Например, вы можете ощутить элементарную нехватку ресурсов, необходимых для того, чтобы реализовать стратегию в соответствии с тем, как она была задумана. Наш опыт показывает, что только после проработки стратегического плана можно окончательно сформулировать все цели компании. Действительно, зачастую приходится думать над тем, чем придется жертвовать в условиях ограниченности ресурсов. Бывает также, что появляются новые инициативы, которые делают вашу стратегию законченной.

Финансовый и инвестиционный план (пункт 16)

Постройте на срок стратегии план расходов и доходов в принятом формате. Проработайте модели привлечения денежных ресурсов и риски, связанные с реализацией стратегии.

Прочие функциональные планы (пункт 17)

Включите в документ все планы, от которых зависит успех реализации стратегии. Например, это может быть план в области работы с персоналом, в случае если он является значимым ресурсом при реализации стратегии.

Наверное, вы и сами уже сделали такой вывод, но мы еще раз откровенно скажем: да, путь создания стратегии не выстлан красной ковровой дорожкой. Он сложен и извилист, и на каждом повороте команду разработчиков подстерегает опасность совершить ошибку. Впрочем, многие компании, по нашим наблюдениям, часто делают одни и те же промахи. Мы перечислим основные из них, чтобы помочь вам избежать множества неприятных разочарований.

Глава 11. Двенадцать ошибок, допускаемых при разработке стратегии

«Живу настоящим»

Одна из классических ошибок — неспособность владельца бизнеса оторваться от действительности. Вспомним еще раз, что стратегия представляет собой план движения на ближайшие три-пять лет. Соответственно, ваша задача состоит в том, чтобы заглянуть вперед на эти годы.

Очень важно при разработке целей помечтать, ответить себе на вопрос: «Чего я все-таки хочу?» Полезно дать волю фантазии, не останавливая ее полет мыслями о том, что для реализации стратегии не хватает еще одного станка или десятка новых сотрудников. Мы часто наблюдаем, как собственник, едва начав себе что-то разрешать, сразу же идет на попятную: «Ой, у меня же производство маленькое!» Ну да — но ведь впереди несколько лет, в течение которых можно будет произвести необходимые изменения.

Как правило, эту ошибку собственники или топ-менеджеры совершают потому, что создали бизнес очень давно, действуют в жестких рамках, привыкли к заведенному порядку, разучились мечтать. Вот почему для качественной разработки стратегии неплохо будет уехать куда-нибудь, чтобы не отвлекала текучка, и дать волю своим мыслям. Не важно куда, главное — обеспечить простор для фантазии и полное отсутствие оперативных забот.

Впрочем, объяснение может быть гораздо проще: собственник — не предприниматель, он не умеет генерировать идеи и рисковать. Ну не его это призвание. В таком случае мы советуем ему прочитать книгу Ицхака Кальдерона Адизеса «Идеальный руководитель», а затем сформировать управленческую команду для разработки стратегии и уступить роль провидца и новатора кому-то из ее членов.

«Не верю!»

Ошибка собственника состоит в том, что сам он сомневается в результативности стратегии. В таком случае нередко звучат фразы типа: «Ну, посмотрим, что из этого выйдет».

Если менеджеры видят, что первые лица компании сами не сильно верят в результаты, то и разрабатывать стратегию они будут спустя рукава — так, для галочки. Рано или поздно процесс постепенно угасает. Как правило, компания превращается в подобие театра: на сцене сидит узкий круг руководителей, желающих что-либо изменить, а в зале — скучающая публика во главе с собственником, ожидающая, что сейчас ей покажут чудо. С каждым днем действия актеров выглядят все менее и менее убедительными. Проходит два-три месяца, и в компании вообще забывают, что работали над стратегией.

«Хочу то, не знаю что»

Причина следующей ошибки — абстрактность идеи. Например, собственник говорит: «Желаю быть лучшим на рынке». А лучшим в чем? В любом случае, хотим мы этого или нет, но при разработке стратегии компания должна определиться со своей специализацией, сосредоточиться на чем-то конкретном. Например, можно стать лучшим по обслуживанию, по затратам, по объемам производства, по качеству или лидером на какой-то конкретной территории. Любая абстрактная идея в принципе уничтожает саму стратегию как продукт. Ведь изначально перед ее разработчиками стоит задача сконцентрировать внимание на главном. Вот еще примеры неконкретных «хотелок»: «Хочу гордиться своим бизнесом», «Хочу стать первым», «Хочу, чтобы о нас все знали», «Хочу, чтобы все клиенты были к нам лояльны». Такие слоганы, общие фразы, по большому счету, весьма сложно конкретизировать, а стратегия — это все-таки в первую очередь цифры.

«На своей волне»

Ориентация на себя в процессе разработки стратегии — довольно часто встречающаяся ошибка. Компания не собирает информацию по рынку, а, считая себя одной из лучших, использует в процессе планирования только собственные показатели. Однако следует понимать, что стратегия — это в любом случае сравнение с конкурентами. Чтобы получить качественный документ, нужно знать, кто они такие и за счет чего добиваются своих результатов.

Не менее важно знать, что происходит с рынком, с клиентами. Многие стратегии терпят крах только потому, что предприниматель начинает вкладывать средства в интересную, по его мнению, идею, а рынок оказывается падающим. Да, можно обнаружить дефицит каких-то товаров или услуг в конкретном городе, отдельно взятом регионе, но не заметить, что на самом деле объемы рынка уменьшаются или что этот дефицит — сезонный. К сожалению, такое часто выясняется уже после того, как бóльшая часть работы сделана.

Или, наоборот, компания ставит себе задачу прирасти в ближайший год на 20%, а динамика в целом по рынку — 30%. Казалось бы, амбициозная задача, можно себя похвалить, но на самом деле такой бизнес теряет свою долю, «плетется в хвосте» более расторопных конкурентов. Как правило, подобные нестыковки бывают связаны с тем, что компания не может найти цифры и сделать сравнения — а иногда и не хочет.

«Бери что дают»

Классическая ошибка, близкая к предыдущей, — оторванность от потребителя. Компания пытается уменьшить затраты, улучшить операционную эффективность, повысить качество услуг, но при этом не обращает внимания на то, нужно ли оно клиенту. Например,

в стратегии она фокусируется на качестве обслуживания в эконом-сегменте, но в этом сегменте люди говорят: «Дайте нам низкую цену и сопоставимое с конкурентами качество, а недостатки в сервисе мы как-нибудь переживем». Для них важна цена, цена и еще раз цена. Итог такой оторванности от потребителя — непродающийся продукт. А компания между тем приобретает компетенции, которые ей в ближайшие три-пять лет не понадобятся. И сколько ни разрабатывай механизмы лояльности, клиент на них не откликнется, потому что ему этого не надо.

Итак, ключевая проблема здесь состоит в том, что представление о нуждах потребителей исходит изнутри компании: «Нам кажется, должно получиться здорово». Между тем все стратегические задумки должны быть жестко привязаны к трендам: что происходит на рынке, в том числе в смежных отраслях, какие потребности есть у клиентов. Например, компания производит диваны и пытается определить, какие именно модели надо выпускать. В данном случае можно проанализировать вводимую в строй недвижимость. Так, огромные угловые диваны больше подходят для элитного жилья, но если 80% квартир имеют небольшие размеры, то основная часть клиентов станет искать не просто диван, но и спальное место, потому что им надо будет совместить спальню и гостиную в небольшой квартире. В пищевой промышленности можно привести много примеров, когда разрабатываются новые рецептуры, расширяется ассортимент, а потом это все не продается, потому что потребителям новинки оказываются не по вкусу.

«Без сучка без задоринки»

Стремление к совершенству может свести на нет даже самые перспективные идеи. Это тот случай, когда группа разработчиков, в частности первые лица, пытается максимально вычистить стратегию — чтобы все цифры звенели, чтобы к каждому пункту прилагалось глубокое исследование. И вот здесь компания застревает, начинает вязнуть и медленно погибать в процессе разработки. Проходит два-три месяца, потом и полгода, а стратегию все шлифуют и шлифуют. За это время конкурент, сделав более грубые расчеты, реализует свой план и вырывается вперед. В компании наступает разочарование: вроде стратегия хорошая, а битва оказалась проиграна.

Поэтому нужно отдавать себе отчет, что понятия «идеальная стратегия» не существует. План может быть детализирован, и очень глубоко, но нельзя терять драгоценное время. Иногда прорабатывать мелочи допустимо уже по ходу движения.

«До мельчайших подробностей»

Одержимость деталями — ошибка, очень близкая к предыдущей. Например, в процессе разработки стратегии обсуждается идея увеличить оборот компании в четыре раза, но тут встает директор по производству и говорит: «Производительность наших станков можно увеличить на 20–25%, не более». Или логисты заявляют, что не справятся с такими объемами. Или финансов оказывается недостаточно. Это ситуация, когда группа разработчиков стратегии начинает глубоко вдаваться в оперативные детали. Здесь нужно ставить барьеры: если компания пока не соответствует тому образу, который был нарисован в трехлетней или пятилетней перспективе, и не способна справиться с решением тех или иных задач, следует отложить их обсуждение на потом. Сначала нужно создать план, а уже потом определить, какие трансформации следует произвести, чтобы слабые места бизнеса не стали жесткими барьерами и ограничениями. При этом, конечно, нужно не терять здравого смысла и сознавать стратегические ограничения.

Во время стратегической сессии переход от обсуждения перспективных планов к текущим проблемам производства, продаж или маркетинга происходит, как правило, незаметно. Беседа плавно перетекает в производственное совещание, а в некоторых случаях — даже в откровенный конфлит. Поэтому человек, который управляет дискуссией (модератор), должен сразу же ее остановить и перенаправить в нужное русло: «Сначала определимся с планами на перспективу, а потом будем подтягивать компанию к их реализации».

«Нет так нет»

Еще один важный момент — согласие на принятие ограничений. С ним связаны все инновационные прорывы или их отсутствие. Дело в том, что на любом рынке есть свой набор барьеров, которые не позволяют бизнесу развиваться. Так, в свое время количество кадров в пленке для фотографии не превышало 24 или 36, и все ломали головы, как же добавить еще несколько, — пока не появилась «цифра», которая сняла все эти ограничения. Или, например, компания не способна реализовать планы развития, потому что не позволяют производственные мощности. Так вот, важно понимание, можем ли мы абстрагироваться от наших ресурсов, скажем, отдать заказ на аутсорсинг. Классическое ограничение, которое жестко отпечатывается на бизнесе, — «не сезон». Как мы можем на это повлиять? Задача в том и состоит, чтобы описать все ограничения во время стратегической сессии. Как правило, их верхний уровень всегда связан с нехваткой ресурсов: людей, мощностей, технологий, условий. Нужно выявить эти барьеры и решить, сможет ли компания преодолеть их. Кто-то ведь оторвался от восприятия мобильных телефонов как тяжелых и громоздких устройств, и сейчас мы имеем ультратонкие модели. Все научные открытия и прорывы происходят именно так.

«Кто я? Где я?»

Отсутствие бизнес-модели — тоже ошибка. Мы уже говорили о том, что одна из задач стратегии — выработать подробную «дорожную карту», по которой бизнес будет развиваться дальше: учесть клиентов, партнеров, основные доходы, каналы продаж, затраты, конкурентные преимущества, ключевые ресурсы и процессы. Часто при разработке стратегии бизнес-модель, к сожалению, не создается. В лучшем случае руководители закладывают в план некие механизмы повышения эффективности, но не всегда могут сказать, кто клиенты их компании, каковы основные каналы продаж и т. д. А вопрос о конкурентных преимуществах и вовсе ставит многих предпринимателей в тупик. Выбрав конкурентное преимущество, можно сделать акцент на тех или иных процессах. Например, если компания собирается стать лучшей в обслуживании, это и должно быть ключевым процессом. Если она собирается обойти конкурентов благодаря широкой ассортиментной линейке — нужно отлаживать вывод нового продукта на рынок. По сути, бизнес-модель позволяет компании сфокусироваться на определенных действиях. Быть успешными во всем практически невозможно.

«Шаткий мост»

Нередко разрыв между желаниями и возможностями оказывается слишком велик. Да, мечтать нужно, но не забывайте, что в конце концов вам надо будет перекинуть мост от мечты к реальности. Допустим, компания за три года планирует кардинально изменить бизнес и на это понадобятся деньги, в пять-семь раз превышающие ее бюджет. Ограничение! Здесь надо реально оценить, получится ли «вырастить осетра», или придется умерить аппетит. Или другой пример: собственник ставит перед бизнесом стратегическую цель — чтобы тот прирастал каждый год на 30–35%. Да, от нулевой отметки

сделать один шаг будет довольно легко, второй — уже сложнее, но все еще реально, однако можно ли расти такими темпами дальше, когда ты уже вырвался в лидеры рынка? Это большой вопрос. За счет чего расти?

Нужно понимать, что от желаний к возможностям должен быть перекинут устойчивый мостик. Если он станет воображаемым, то мы просто не сумеем дойти. Но самое страшное происходит, когда от идеи перемен начинают отказываться сотрудники — руководители направлений, ключевые специалисты. Это собственник в своих амбициях может свято верить, что ему все по плечу. Рядовой персонал — те самые трудяги, которым предстоит воплощать стратегию в реальность, — увидев этот разрыв, скорее всего, просто сложат руки. Сделают что-то «для галочки» — и решат, что достаточно. И тогда несбыточными станут даже те мечты, которые имели вполне реальные шансы на воплощение в жизнь.

«Кто они?»

Большой комплекс вопросов связан с неправильным подбором команды разработчиков стратегии. В первую очередь мы говорим о количестве: слишком мало — плохо, но и «расширенный» состав — не лучше. Кроме того, нужно обратить внимание на должности людей, приглашенных в группу, оценить их качества, уровень лояльности к компании и т. д.

О вопросах подбора команды разработчиков стратегии мы говорили в главе «Что нужно для успешного бизнес-путешествия» в первой части книги.

«Смешались в кучу кони, люди...»

Суть этой ошибки — излишняя концентрация стратегических мероприятий на некотором отрезке времени, особенно если на данный период приходится пик сезона. Извечная проблема — что важнее: деньги сейчас или стратегия завтра, — чаще всего решается не в пользу стратегических задач, и они переносятся на более поздний срок. Если такие переносы происходят слишком часто, то понижают вовлеченность управленческой команды и персонала в достижение стратегических целей. Поэтому при формировании плана стратегических изменений надо учитывать и сезонность, и отпускную пору, и государственные праздники.

Все, документ «Стратегия компании» готов, и мы обсудили все подводные камни, на которые можно наткнуться при его подготовке. Пора переходить к следующему этапу — реализации стратегии. О том, как воплотить в жизнь наши смелые стратегические планы, мы поговорим в следующей части книги.

ЧАСТЬ III
ЛЮБУЮ, ДАЖЕ НА 200% ВЫИГРЫШНУЮ СТРАТЕГИЮ МОЖНО ЗАВАЛИТЬ

Мы любим повторять, что 80% успешности стратегии — ее реализация. Поверьте, так и есть. И начнем мы разговор об этом, пожалуй, с главного — с контроля. Почему он настолько важен? Да потому, что если процесс разработки стратегии был крайне демократичен (групповая работа, все высказывают свои мнения, прислушиваются друг к другу), то ее реализация — это уже жесткая диктатура. И она невозможна без эффективного контроля. Если не отслеживать данный процесс, он увязнет в спорах, обсуждениях, обменах мнениями — в общем, во всем том, что на этапе разработки только помогало. Как эффективно выстроить контроль над реализацией? Об этом пойдет речь в главе 12, и мы предложим вам воспользоваться методом 8К-контроль.

В главе 13 мы порассуждаем на тему, как и кому следует рассказывать о стратегии. Дело в том, что многие компании не могут реализовать ее потому, что либо не говорят о ней, либо говорят, но не то и не тем людям. Мы уделим этой теме должное внимание и предложим вам инструмент 8К-информирование.

Безусловно, реализация стратегии так или иначе приводит к большому количеству изменений в компании. О том, как управлять ими, мы расскажем в главе 14 и опишем предназначенный для этого метод 8К-внедрение.

А завершим мы эту часть книги обсуждением основных ошибок и барьеров, возникающих при реализации стратегии.

Глава 12. Контроль над реализацией стратегии. Метод 8К-контроль

Эта тема становится актуальной, когда появляются первые результаты внедрения стратегии. Насколько жестким должен быть контроль? На первом этапе — очень жестким, потому что есть опасность скатиться в оперативную деятельность. Как мы не раз повторяли, стратегические задачи всегда входят в противоречие с необходимостью зарабатывать деньги здесь и сейчас, причем в буквальном смысле слова «сейчас»: сегодня, завтра, в этом месяце. А эффект от решения стратегических задач, как правило, бывает отсрочен во времени. Потому несложно спрогнозировать, какая чаша весов пойдет вниз, если нет сосредоточенности на стратегии и контроля за ее внедрением: персонал в такой ситуации начинает заниматься реализацией стратегических задач по остаточному принципу, уделяя основную часть времени текущей работе.

Перейдем к инструменту 8К-контроль. Ниже описаны восемь ключевых этапов формирования карты контроля.

Выбираем показатели

Наша первая задача — определиться, что именно следует контролировать. Мы должны зафиксировать показатели, исходя из поставленных стратегических целей, и, самое главное, особое внимание уделить тем моментам, в которых мы хотим быть уникальными. Это наши конкурентные преимущества, благодаря им мы станем привлекать клиентов и опережать конкурентов. Таких ключевых показателей должно быть 7 ± 2, то есть от пяти до девяти. Список можно расширить, но тогда придется хронологически разнести контрольные показатели: что-то сделать в ближайшее время, а что-то отложить на среднесрочную перспективу.

Выбираем, с кем и с чем мы будем себя сравнивать

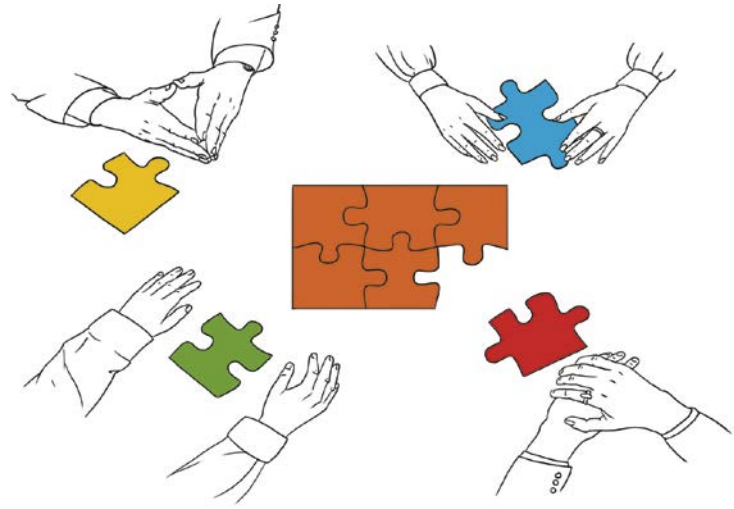
Этот пункт тесно связан с предыдущим. По сути дела, мы выстраиваем систему координат, в которой обозначаем себя и трех-пятерых основных конкурентов. Сравнение с ними помогает правильно определить, где мы находимся. Далее нам нужно будет соотнести свои показатели с общей динамикой рынка. Почему это важно? Довольно часто компания наращивает показатели, и ее собственники и управленцы гордятся результатами, полагая, что их детище развивается успешно. Но на самом деле рынок расширяется быстрее, то есть, по сути, идет потеря ранее завоеванных позиций, урезание куска «пирога». Конкуренты ведут себя активнее, клиент растет и становится более требовательным — и вот прежде успешная компания уже не в состоянии угнаться за более сильными игроками и удовлетворить запросы потребителей.

Определяем сроки промежуточного контроля

Здесь нам предстоит ответить на вопрос, как часто нужно подводить итоги стратегического развития бизнеса. Подходы могут быть разными. Если у компании нет богатого опыта в разработке и реализации стратегии, то подведением итогов стоит заниматься каждый месяц, по меньшей мере в течение первого года. Главное — научить компанию жить не только оперативной деятельностью, но и стратегическими планами. На второй год в зависимости от динамики можно перейти к ежеквартальному подведению итогов. Но, даже если мы отслеживаем результаты каждый месяц, имеет смысл раз в квартал или в полгода подводить черту под более серьезными задачами — делать крупные «засечки». Ну и, конечно, обязательно нужно подбивать итоги в конце года. Вне зависимости от того, насколько опытна компания, не рекомендуется осуществлять контроль того, как реализуется стратегия, реже, чем раз в три месяца: если растягивать паузы до полугода или года, то уровень мотивации в коллективе снизится, энергетика угаснет и, что самое страшное, стратегические задачи окажутся вытеснены оперативными действиями.

Определяем контролирующий орган

Нам необходимо решить, кто именно будет собирать информацию о ходе реализации стратегии, чтобы руководство могло принимать дальнейшие решения. Вполне очевидно, что с началом стратегических изменений на компанию ложится двойная нагрузка. С одной стороны, надо выполнять оперативные планы, которые есть у всех топ-менеджеров. С другой — следовать стратегии. И руководители не успевают отслеживать промежуточные задачи, переносят сроки, о каких-то вещах просто забывают. Им физически не хватает времени, ведь никто не отменял командировки, деловые встречи



и выполнение других текущих обязанностей. А ключевой мотивационный посыл для всего персонала очень простой: любой сотрудник эффективно выполняет только то, что мотивируется и контролируется. Если он видит, что контроль снизился, обратной связи по выполнению стратегических задач нет, то он начинает уменьшать свою активность в этом направлении, уделяя больше внимания другим вопросам.

Что здесь можно порекомендовать? Учитывая, что топ-менеджмент обычно очень занят, следует создать стратегический комитет, который будет подводить итоги. Заметьте: не принимать решения, а именно отслеживать, как выполняется план стратегических изменений, и вовремя сигнализировать топ-менеджменту, что какие-то задачи были сделаны лишь частично или не в срок. Принимать решение, что делать, должна команда управленцев.

В небольшой компании функции стратегического комитета может исполнять даже секретарь. Он контролирует сроки, собирает отчеты и делает доклады руководству.

Если компания достаточно крупная, то стратегический комитет, как правило, возглавляет директор по развитию или по маркетингу. В его подчинении есть специалист-аналитик, который часть своего рабочего времени (в качестве дополнительной нагрузки) тратит на то, чтобы отслеживать выполнение стратегических планов. Еще раз подчеркнем: он не вмешивается в процесс, а лишь следит за ним. Кстати, можно фиксировать не только отставание, но и опережение графиков. Например, если компания активно взялась за реализацию стратегии и идет со значительным опережением, то есть повод задуматься о постановке более напряженных планов на дальнейшие периоды.

Определяем систему мотивации сотрудников на стратегические показатели

Важно привязать систему мотивации к контролируемым показателям, чтобы у людей появилась ответственность — причем как за исполнение, так и за неисполнение задачи («кнут и пряник»). Все, кто реализует проекты вовремя, не должны забывать и про оперативную деятельность — одно всегда связано с другим. Иногда сотрудники выполняют стратегические задачи, но проваливают оперативные, или наоборот. Наша задача — поощрять тех, кто добивается побед сразу на двух фронтах. Именно эти люди должны быть отмечены за успехи. К тем, кто работает неэффективно, не укладывается в сроки, показывает неудовлетворительный результат, надо применять жесткие штрафные санкции — вплоть до увольнения. Слабые должны уходить.

Исходя из поставленных задач, у сотрудников, особенно у топ-менеджеров и руководителей среднего звена, должно появиться два блока отчетности: оперативные и стратегические показатели. Большинство топ-менеджеров не имеют мотивационной зависимости от выполнения стратегических планов. Увы, пока это реальность бизнеса на постсоветском пространстве. Результатом становится очень плохая реализация планов. Нормальный человек всегда смотрит, где есть угроза «получить по шапке», а где можно отделаться легким испугом. И если особой угрозы нет, он убирает задачи из своего поля зрения.

Определяем принципы корректировки плана в случае необходимости

До какого-то момента план может оставаться актуальным, но мы должны решить, как вносить в него изменения, если это понадобится. Здесь нужно постоянно помнить: чем чаще мы корректируем планы, тем слабее становится мотивация у ключевых сотрудников. Мы должны научиться планировать таким образом, чтобы свести к минимуму необходимость дальнейшей корректировки.

Однако мир не стоит на месте: государство вводит новые правила игры, конкуренты меняют свою стратегию и тактику поведения на рынке. Корректировки планов становятся вполне закономерной реакцией на это. Вопрос в том, как часто они будут происходить. Важен также подход к определению степени отклонения от показателей: до какого момента компания может свободно закрывать на них глаза, а когда надо браться за корректировку курса.

Согласно мировой практике, отклонение от краткосрочного плана в пределах 5–7% вполне можно наверстать в следующем месяце без привлечения дополнительных ресурсов, и изменения планов не потребуется. Если же отклонения превышают 7%, это говорит о том, что в следующем месяце придется действовать иначе, чем записано в стратегии. В случае 10–12%-ного отставания нужно корректировать показатели и планы. И наоборот, если имеет место значительное перевыполнение планов, необходимо пересмотреть использование неожиданно

представившихся благоприятных возможностей рынка. Если в текущем месяце было сделано на 20% больше запланированного, это значит не только то, что мы молодцы, — скорее, следует вывод, что мы поставили себе очень низкую планку и надо ее поднять.

Итак, для планов до месяца включительно допустим люфт в пределах 5–7%. Все, что выше, придется корректировать. Для среднесрочных планов, то есть квартальных и полугодовых, можно действовать без внесения изменений в пределах 12–15% отклонений. А вот если мы не выполнили квартальные показатели на 15% и более, нужно обновить планы на следующие три месяца. Наконец, для стратегических планов от года и более нормальным считается люфт в 20–25%.

Определяем процедуру подведения итогов

Поскольку оперативный и стратегический контроль у нас жестко разделены, этим же принципом мы должны руководствоваться при выборе процедуры подведения итогов. Эффективнее всего разносить два вида совещаний во времени и пространстве: на оперативных «летучках» обсуждать проблемы, которые нужно решить в срочном порядке, на стратегических сессиях фокусироваться на более отдаленных во времени вопросах. Этот формат мы рекомендуем использовать не только для подведения итогов, но и для проработки дальнейших задач и для проведения «мозговых штурмов».

В умах руководителей и ключевых сотрудников должна прочно обосноваться мысль, что оперативные и стратегические совещания — разные мероприятия. Фундамент такого понимания закладывается в первый год реализации стратегии.

Кроме того, каждую сессию по стратегическим вопросам нужно заканчивать на позитивной ноте. Это очень важный момент. Нам, по сути, надо вскочить на волну малых побед. Например, в течение года в рамках реализации стратегии нам предстоит сформировать конкурентные преимущества. Задача объемная, так что лучше раздробить ее на небольшие этапы и активно праздновать каждый успех. Это поможет развить вкус успеха в планировании и реализации стратегии. Чем больше будет таких маленьких успехов — тем быстрее раскочегарится паровоз, который потянет все изменения. Помните: кто одерживает малые победы, имеет все шансы выиграть сражение.

И если уж есть что праздновать, этот момент должен быть феерическим. Здесь не помешает проявить фантазию, придумать, как лучше похвалить и поощрить добившихся успехов сотрудников. Надо, конечно, уделить внимание и провинившимся, хотя они вряд ли будут этому рады. Но не следует устраивать публичной порки — это не добавит мотивации отстающим сотрудникам, а лишь больше дистанцирует их от коллектива. Ограничьтесь сдержанным и деловым «разбором полетов» и решите, что нужно сделать, чтобы минимизировать ущерб от провалов и выйти на необходимый уровень.

Доведение результатов до сотрудников компании

Персонал нужно обязательно информировать о промежуточных результатах, чтобы люди понимали, в каком направлении плывет стратегический корабль. Все

должны быть в курсе, что у нас получается, что — нет и кто за что в ответе. Это делается и с прицелом на перспективу: формируя успешную компанию сегодня, мы создаем твердую почву для будущих стратегических шагов. Вы легче вовлечете сотрудников в реализацию серьезных проектов, если они прочувствовали успех на вкус и запах, а кому-то он даже слегка вскружил голову — тому, кто в процессе реализации планов смог заработать, продвинуться по карьерной лестнице, приобрести новые компетенции. То есть сотрудники должны понимать, что в стратегических действиях присутствует изрядная доля позитива.

В конце этой главы мы перечислим несколько инструментов, которые помогут вам эффективно контролировать реализацию стратегии.

- **Ключевые показатели эффективности (KPI)** — это ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством, чтобы отслеживать результаты деятельности компании и в дальнейшем принимать на их основе управленческие решения.
- **Наличие управленческого учета.** Мы можем контролировать только те показатели, которые умеем считать и сравнивать. Если какой-то из нужных нам критериев не учитывается, надо ставить соответствующие задачи перед финансистами, бухгалтерами, маркетологами и другими специалистами. Нередко компании не отслеживают даже жизненно важные показатели — например, когда бизнес развивается в нескольких направлениях, но эффективность каждого из них в отдельности не определяется, все сваливается «в общий котел». Или вот другой пример: собственник компании решил, что ее конкурентным преимуществом будет уровень сервиса, но как его просчитать — не знает. Если же руководствоваться только своими внутренними ощущениями, это может привести к печальным последствиям.
- **Бюджетирование (распределение ответственности и привязка ресурсов).**
- **Система мотивации.** Еще раз подчеркнем: контроль действует только в том случае, если в компании существуют механизмы мотивации и у сотрудников — от генерального директора до рядового исполнителя — появляется стимул к реализации поставленных задач.

Итак, ранее мы уже рассказали вам, как создавать стратегию, а в этой главе научили вас контролировать результаты ее реализации. Теперь стоит подумать, кто и насколько глубоко должен знать о вашей стратегии.

Глава 13. Как рассказать о стратегии. Метод 8К-информирование

Кто вообще должен знать о вашей стратегии развития, о ваших сокровенных планах? Это всегда очень непростой для собственников бизнеса и топ-менеджеров вопрос, и представления разных людей зачастую кардинально расходятся. Есть авторитарные лидеры, которые жестко говорят: «Стратегия должна быть только в моей голове, я никому не собираюсь ничего рассказывать, а сотрудникам просто поставлю напряженные планы безо всяких объяснений, пусть работают». К такой позиции приводят, как правило, два вида страхов. Первый — это сомнения в компетентности персонала, в его способности реализовать стратегию. Второй — боязнь утечки конфиденциальной информации. Давайте посмотрим, откуда берутся такого рода страхи.

«Да что они понимают!..»

Нередко приходится слышать от собственников бизнеса интересные признания: «Я бы вовлек персонал в реализацию стратегии, но, к сожалению, он очень слаб и некомпетентен» или «Мне приходится просто ставить жесткие задачи, сотрудники все равно не поймут сути». Безусловно, компании, в которых осуществляется такая политика, вполне жизнеспособны. Но уже не подвергается сомнению тот факт, что их эффективность гораздо ниже, чем у конкурентов, которые вовлекают персонал в реализацию стратегии. Все исследования говорят, что если сотрудники вовлечены (а это означает минимальное сопротивление изменениям), то их эффективность повышается на 15–20%. Только за счет энергетики! Что же остается компаниям, персонал которых, по мнению руководства, некомпетентен? Им уготована роль отстающих, потому что о прорывных стратегиях, новых идеях и внедрении инноваций здесь речи не идет. При таком отношении сотрудники как бы подтверждают характеристику, данную руководителем: «С нас не спрашивают — ну и ладно, главное, чтобы деньги платили».

Самое печальное, что при таком подходе персонал никогда не станет сильным — зачем ему «разочаровывать» начальство? Собственники, склонные к авторитарному стилю управления, по умолчанию не видят вокруг себя потенциальных единомышленников, коллег, партнеров.

Мы рекомендуем таким руководителям ответить на несколько вопросов «перед зеркалом»: «Почему мои сотрудники — слабые и некомпетентные? Какие мои действия привели к тому, что компания настолько обессилела? В чем заключается моя роль? Почему я собираю вокруг себя именно таких людей? Почему я не развиваю свою команду?»

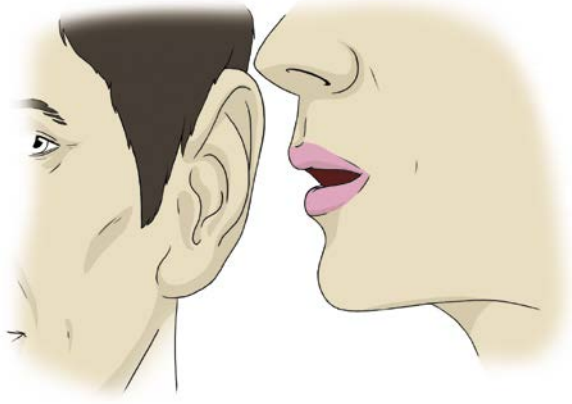
В русском фольклоре есть много пословиц на эту тему: «Каков поп, таков и приход», «Рыба гниет с головы». Видимо, начальнику стоит на досуге поразмышлять над своей личной стратегией и сделать выбор: либо и дальше тащить все на себе, либо доверить выполнение сложных задач команде. Говорят, что у гениальных полководцев не бывает

слабой, плохо обученной армии. Это очень хорошая аналогия. Войну выигрывает только сильный лидер, который ведет за собой хорошо подготовленных бойцов.

Для качественного внедрения стратегии необходима команда профессиональных топ-менеджеров и руководителей среднего звена. Не важно, что каких-то компетенций им не хватает — как правило, чего-то всегда не хватает. Не бывает такой ситуации, чтобы компетенции в компании зашкаливали. Важно, что именно она делает, чтобы на первом этапе «нарастить мышцы». Ведь стратегия не реализуется за день, месяц и даже за год, потому в плане стратегических инициатив и закладываются мероприятия, направленные на получение персоналом необходимых компетенций.

«А вдруг прознают конкуренты?»

Второй страх — боязнь утечки информации или потери конфиденциальности. Конечно, большинству бизнесменов известно крылатое выражение «то, что знают двое, знает и свинья» из фильма «Семнадцать мгновений весны». Обычно страх утечки информации очень сильно тревожит команду разработчиков, и прежде всего собственников, — особенно если они уже сталкивались с таким сами либо наблюдали на опыте партнеров по бизнесу или знакомых. На почве этой тревоги возникает много перестраховок.



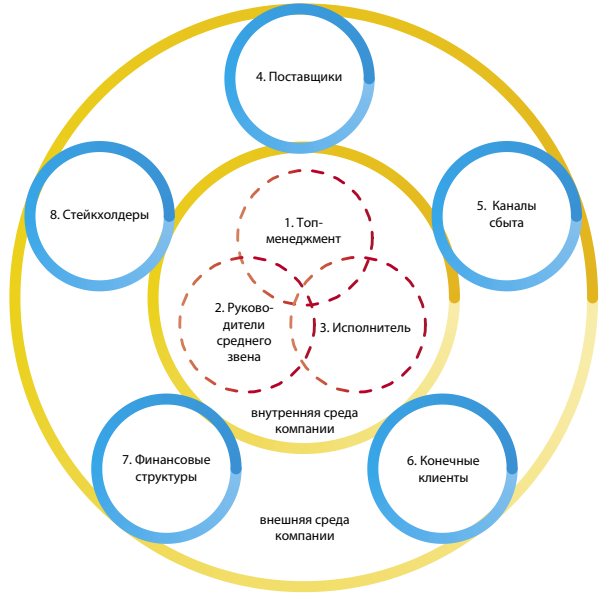
Цепочка рассуждений собственников и топ-менеджеров может выглядеть примерно так: «Мы разработали стратегию, но, если мы доведем ее до сотрудников, велика вероятность утечки информации. Если произойдет утечка, конкуренты смогут быстро отреагировать. Значит, мы не получим той прибыли, на которую рассчитываем. Чтобы получить максимальную выгоду, лучше никому не рассказывать о стратегии — пусть о ней знают семь человек, а остальные сто пятьдесят — просто выполняют поставленные задачи».

Такой подход тоже работает, но с его помощью амбициозные стратегии не реализуются по одной простой причине: отсутствие понимания порождает сильное напряжение внутри компании. С открытым саботажем сотрудников вы вряд ли столкнетесь, скорее всего, они будут выбирать путь наименьшего сопротивления и выполнять свою задачу на минимуме. И тут реализация стратегии упирается в очень серьезное препятствие — барьер низкой вовлеченности персонала: когда «верхи» хотят, видят и могут, а «низы» не понимают, что происходит, и вся эта ситуация для них — только лишняя нагрузка.

А ведь сценарий может быть совсем иным. Помните, мы уже говорили о 15–20% прибавки к эффективности, которые персонал выдает только потому, что сознает цель? Если собственники все еще сомневаются, стоит ли посвящать сотрудников в свои сокровенные планы, пусть присмотрятся к международному опыту. На сайте любой транснациональной корпорации в открытом доступе

всегда можно найти выдержки из стратегии. Понятно, что это не вся информация, но, если проанализировать ее вместе с данными годовых отчетов, многое становится понятным. И западные компании особо не боятся утечек, потому что главное — это не сама стратегия, а процесс ее реализации.

Наиважнейшая задача, несмотря ни на что, — максимально вовлечь в реализацию стратегии персонал, особенно ключевых сотрудников, от которых зависит результативность бизнеса. Отчасти мы согласимся с опасениями собственников: действительно, утечка информации способна произойти. Но нужно понимать: сегодня технологии прогрессируют такими темпами, что действия компании можно скопировать очень быстро. Поэтому мы и говорим, что конкурентное преимущество вряд ли будет вечным в наш век космических скоростей. Побеждают лишь те компании, где оно состоит из набора факторов и действий, которые взаимоусиливают друг друга, и, как правило, такой комплекс конкурентных преимуществ крайне сложно скопировать.



Ключевые группы для информирования по методике 8k-информирование

Кому это надо

Так где же «золотая середина»? Что лучше утаивать, о чем рассказывать? Сложность состоит в том, что собственники, как правило, не задаются подобными вопросами. Они или стойко молчат (о чем мы говорили выше), или выкладывают все как на духу. А это и вправду чревато потерей конфиденциальности. Так что мы предлагаем подходить к данному вопросу адресно: с помощью метода 8К-информирование определить восемь ключевых групп и каждую информировать о стратегии по-своему. Три из них относятся к внутренней среде компании, а остальные пять — к внешней.

Давайте рассмотрим каждую группу с точки зрения следующих аспектов:

- цели информирования;
- особенности информирования;
- каналы донесения информации;
- возникающие при информировании риски.

Группа 1: топ-менеджеры компании

Эти люди должны получить максимум информации и знать практически все, что известно собственнику, потому что именно они отвечают за реализацию. Не имея в руках четкой карты изменений, ничего хорошего топ-менеджеры не добьются. Каждый из них в процессе

разработки стратегии должен получить свой план, относящийся к тому участку работы, за который отвечает данный руководитель. В зоне ответственности директора по маркетингу будет маркетинговая составляющая документа, а перед директором по производству окажутся уже несколько иные задачи.

Но при этом все планы должны быть согласованы между собой, формировать одну логичную и замкнутую цепочку, общую карту достижения целей.

Здесь следует обратить внимание на один тонкий и не совсем приятный нюанс.

Если у топ-менеджера нет своей части в стратегии, то и доверять ему ответственность за управление не следует. Все очень просто: нет мотивации — нет ответственности. Второй важный момент заключается в том, что все конфликты и дискуссии должны завершиться, после того как стратегия будет разработана. Если документ принят — считайте, что он подписан кровью, шаг вправо, шаг влево — расстрел. И как бы печально это ни звучало, но топ-менеджерам, не согласным со стратегией, придется покинуть компанию. Если они и остаются, то, как правило, в период от полугода до года все равно происходит расставание, только более жесткое, потому что ключевой руководитель, который не имеет мотивации и не верит в стратегию, просто вставляет палки в колеса. Еще более печально получается, когда на первом же этапе реализации возникают группировки «за» и «против». Чтобы избежать всего этого, топ-менеджеров, по нашему глубокому убеждению, следует обязательно привлекать к разработке стратегии.

Цели. Вы должны максимально разделить ответственность за реализацию стратегии между собственниками и топ-менеджерами, максимально вовлечь последних в процесс, создать единое стратегическое информационное поле.

Особенности. Здесь есть два подхода. Либо собственник воспринимает топ-менеджера как исполнителя, и в таком случае он должен жестко ставить задачи и контролировать их исполнение (по сути, в такой ситуации топ-менеджер оказывается опущен на уровень руководителя среднего звена), либо речь идет о топ-менеджере в привычном понимании, когда человек отвечает за какую-либо важную составляющую бизнеса, — тогда он должен быть вовлечен в обсуждение, иметь право голоса, возможность защищать свою позицию. Если в первом случае стиль общения — монолог руководителя, то во втором обязательно нужен диалог. Еще раз выскажем свое мнение: топ-менеджеры обязательно должны входить в команду по разработке стратегии.

Каналы. Во-первых, очень полезно будет провести внутрикорпоративный семинар по стратегии развития бизнеса с целью сформировать в среде топ-менеджеров единое информационное поле по вопросам разработки стратегии, а также довести видение собственников

на перспективы компании через три-пять лет. Во-вторых, топ-менеджеры должны участвовать в процессе разработки стратегии: на стратегических сессиях, в рабочих группах, во время «мозговых штурмов». В-третьих, топ-менеджеров нужно ознакомить с итоговым документом стратегии и планом стратегических инициатив. Необходимо, чтобы каждый из них видел свой участок работы в общем контексте, понимал, как его усилия могут повлиять на конечный результат, как следует взаимодействовать с другими подразделениями. В-четвертых, индивидуальные встречи собственников с топ-менеджерами по результатам разработки стратегии дают возможность точечной настройки.

И, наконец, в-пятых, должна быть система мотивации топ-менеджеров на реализацию планов и система стратегического контроля. Почему мы считаем данный пункт одним из каналов донесения информации? Дело в том, что система мотивации — это ключевой фокус на активность.

Если у топ-менеджера в системе мотивации нет стратегических показателей, то реализация стратегии сразу уходит на задний план. Мировая практика свидетельствует, что стратегические бонусы для руководителей такого уровня должны быть как минимум годовыми, а последний тренд — это два-три года. Результативность работы человека привязывается, таким образом, к определенному этапу, по окончании которого тот может получить большой бонус.

Риски. Самый высокий риск — это «слив» информации, если топ-менеджер в процессе разработки стратегии уйдет к конкурентам.

Как себя обезопасить? Во-первых, нужно тщательно формировать команду по разработке стратегии. Во-вторых, можно договориться, совместно определить правила игры. Если рассматривать европейский подход, который применяется и на постсоветском пространстве, то в серьезных компаниях заключаются договоренности, письменные или устные, о том, что, если топ-менеджер уходит, он не имеет права в течение определенного периода времени работать в аналогичном бизнесе. Это делается как раз для того, чтобы он не переходил к конкурентам и не использовал свои знания, полученные на прежнем месте работы, во благо нового хозяина. Второй риск — это неприятие топ-менеджером идей собственников и команды разработчиков, попытка достаточно жестко навязать свои взгляды. Задача собственника состоит в том, чтобы вести переговоры, аргументировать свои доводы и оценивать, насколько такая оппозиционность опасна. Третий риск заключается в непринятии топ-менеджером итоговой стратегии развития компании — здесь, если не удается договориться, приходится расставаться.

Группа 2: руководители среднего звена компании

Почему мы их выделяем? Это люди, которые ставят задачи перед прочим персоналом. Они, по сути, ключевые проводники стратегических целей. Мы ведь понимаем, что, если возникают проблемы, рядовые сотрудники бегут не к собственнику, не к топ-менеджеру, а именно к руководителю среднего звена — и он, безусловно, должен обладать той информацией, которую требуется донести до персонала. От того, насколько хорошо этот

человек понимает, что происходит, зачем и для чего, будет зависеть мотивация исполнителей и их вовлеченность в реализацию стратегии.

Цель. Нужно максимально вовлечь руководителя среднего звена в реализацию стратегии, сделать его проводником ваших идей в массы.

Особенности. Самое главное правило здесь — информировать руководителя среднего звена, используя понятный ему язык. Часто встречается ошибка, когда собственники или топ-менеджеры начинают рассказывать о стратегии, оперируя показателями в масштабах всего бизнеса. Например, глава компании говорит, что одна из основных задач на следующий год — прирост EBITDA. Руководитель маркетинговой службы слушает и недоумевает: «Где я — и где EBITDA!» Действительно, это показатель для топ-менеджера, но не для менеджера среднего звена. Говорить на одном языке — значит переводить стратегические цели в термины и критерии, актуальные для конкретного подразделения. Это главный инструмент для превращения стратегии в тактику.

Что вы должны донести? Во-первых, нужно доводить ключевые показатели на уровне подразделений. Если для компании ключевым показателем является прибыль, то на уровне подразделения это может быть выручка с дополнительными критериями, на которые руководитель среднего звена и его подчиненные способны влиять. Во-вторых, вы должны проинформировать руководителей среднего звена о направлении развития компании, чтобы у них возникло понимание, зачем крутить это колесо. В-третьих, вам нужно сказать о ключевых приоритетах развития. В последнее время мы часто наблюдаем, как на фоне роста у компаний появляется множество новых задач и система координат усложняется. Важно показать подчиненным приоритеты: это мы делаем в первую очередь, это — во вторую, то — в третью и т. д. В-четвертых, следует донести ценности компании, правила игры, по которым она будет жить в ближайшие три-пять лет. И, наконец, вы должны показать руководителю среднего звена стратегическую «морковку» — то, что он получит, когда реализует поставленные задачи. Это могут быть не только деньги, но также и перспектива карьерного роста, изменения статуса и т. д. Конечно, не следует забывать и о том, что грозит подчиненному, в случае если он не сумеет реализовать цели.

Каналы. Во-первых, это внутрикорпоративные семинары по реализации стратегии компании, где можно донести все, о чем мы говорили выше. У подчиненных должна сложиться целостная картина, куда плывет общий корабль и какова роль каждого подразделения. Во-вторых, это индивидуальные встречи топ-менеджеров с руководителями среднего звена. Здесь идет точечная «нарезка» задач: за что отвечает отдел логистики, за что — отдел маркетинга и т. д. В-третьих, это разработка системы мотивации. В отличие от топ-менеджеров, руководителям среднего звена необходимо доводить показатели не более чем на год вперед — дальше опасно, человек может потерять вовлеченность. В-четвертых, это план стратегических инициатив по годам: что необходимо сделать для реализации стратегии применительно к компании в целом и каждому подразделению в отдельности. В-пятых, это облегченная версия документа стратегии, где оставлены только основные сведения, а все секретные части удалены. В-шестых (данный канал является в большей степени оперативным), это собрание руководителей среднего звена по стратегическим вопросам. Как правило, на первом этапе внедрения стратегии оно проходит раз в месяц. Здесь подводятся итоги, дается подпитка мотивационным установкам, доносится новая информация.

Риски. Выделим три ключевых риска. Первый — нарушение принципа декомпозиции цели для руководителей

среднего звена. Мы уже говорили, что стратегические цели на уровне компании должны по мере движения к самому низкому уровню упрощаться и переводиться на язык конкретных подразделений. До руководителя среднего звена нужно довести те показатели, которые он сможет понять и, в свою очередь, декомпозировать уже на рядовой персонал. Второй риск — это смещение фокуса, когда не зафиксирована система приоритетов. В таком случае руководитель среднего звена сам начинает решать, что важно, а что нет, и это может увести его в сторону от основных задач. Не следует забывать, что сотрудники такого уровня всегда находятся между двух огней: с одной стороны, оперативная деятельность, с другой — стратегические мероприятия. Руководитель среднего звена хорошо понимает, что какие-то деньги зарабатываются здесь и сейчас, а какие-то — в конце года. Если четко не расставить акценты, стратегические задачи уйдут на второй план. Наконец, третий риск — отсутствие вовлеченности менеджера среднего звена. Такая ситуация означает, что «морковки» для этого человека не нашлось либо же она оказалась слишком вялой и невзрачной.

Группа 3: рядовые сотрудники компании

Цели. Нужно обозначить место и роль каждого сотрудника в достижении стратегических целей, показать, что произойдет в его системе координат, если задачи будут реализованы (рядовому персоналу лучше «нарезать» квартальные показатели, которые переходят в год, но не дальше), и, наконец, вовлечь в реализацию стратегии на своем уровне.

Особенности. Во-первых, с рядовым сотрудником, как и с менеджером среднего звена, следует говорить, используя понятные ему термины и показатели, и самое главное — фокусировать его внимание на том, на что он сам способен влиять. Во-вторых, его нужно мотивировать по принципу «кнута и пряника». Угроза потери и неполучения бонуса (мы называем это «прессик снизу») может серьезно повлиять на конечный результат. Еще одна особенность информирования на данном уровне — стратегия малых побед. Чтобы рядовой сотрудник начал верить в успех, надо «нарезать» ему задачи небольшими кусочками и как можно чаще праздновать победы («У нас получилось, мы молодцы!»). Это делается для того, чтобы повысить мотивационную составляющую. И, наконец, здесь нелишне будет использовать звучные слоганы. Классический вариант: «Догоним и перегоним Америку!» — согласитесь, достойная цель, чтобы стать смыслом жизни на ближайшее время. Или: «Станем лидерами по продажам на рынке города», или: «Догоним компанию N по объемам производства». В слогане можно сформулировать определенную задачу в рамках стратегии на конкретный период — и все сотрудники поймут, что это главная идея года. Однако помните, что все такие лозунги должны быть подкреплены показателями на всех уровнях и, конечно, действиями.

Каналы. Их много, поскольку рядовым сотрудникам мы доносим большой объем информации, но малыми порциями. Опять же, во-первых, это может быть внутрикорпоративный семинар по реализации стратегии (продолжительностью до двух-четырех часов). Во-вторых — индивидуальные встречи с руководителями среднего звена. В-третьих — система мотивации, как правило, в масштабах квартала. В-четвертых, это собрания по подведению месячных и квартальных итогов. В-пятых — наглядная агитация: плакаты и раздаточный материал, где могут присутствовать ваши слоганы. Также следует задействовать внутрикорпоративный сайт, корпоративную газету и т. п.

Риски. Во-первых, смещение фокуса и размывание приоритетов. Стратегия на уровне рядового сотрудника превращается в оперативную деятельность. Это

уже не заоблачный космос, а задачи на день, неделю, месяц. Потому очень важно все время держать фокус. Руководители среднего звена и топ-менеджеры должны постоянно уточнять: «Мы в одной системе координат?», «Ты помнишь, что кросс-продажи и клиентоориентированный подход для нас важнее всего?» Смещение фокуса всегда связано со слабым определением приоритетов. Второй риск — это невозможность для рядового сотрудника влиять на поставленные цели, что связано с неправильной декомпозицией (например, если показатели секретаря привязаны к прибыли). И, наконец, существует риск низкой вовлеченности сотрудников, которая может стать причиной их ухода из компании. Этот момент нужно постоянно отслеживать, хотя большой трагедии в текучести кадров нет: разработка стратегии нередко приводит к серьезной смене персонала на всех уровнях — вдруг выясняется, что кто-то устал, а кому-то просто неинтересно.

Итак, мы рассмотрели три группы сотрудников компании. Здесь идет достаточно серьезный поток информации, постепенно сужающийся от топ-менеджеров по направлению к рядовому персоналу. Теперь давайте поговорим о внешних игроках, которым мы должны рассказывать о наших стратегических планах более избирательно.

Группа 4: поставщики

Цели. Вам предстоит повысить лояльность поставщика, сделать свой имидж в его глазах более привлекательным и, самое главное, попытаться получить уже сейчас более «вкусные» условия сотрудничества в счет будущих стратегических достижений. По сути дела, вам надо обрисовывать некие общие перспективы и сказать, что, например, через три года вы планируете выпускать продукции в пять раз больше. Поставщик поймет, что при благоприятном раскладе вы сможете закупать у него в пять раз больше сырья, материалов, комплектующих. Вполне вероятно, что, держа в уме эти радужные перспективы, вы с ним уже сегодня договоритесь о новых условиях сотрудничества.

Особенности. Вы озвучиваете поставщикам общие цели, лозунги, приблизительные объемы возможных поставок, исходя из оптимистичного (обязательно!) плана реализации стратегии. Если стратегия предполагает захват новых территорий, то об этом надо рассказать поставщику, чтобы он мог соотнести свои планы с вашими.

Каналы. Следует использовать индивидуальные переговоры, ежегодные встречи, отчасти сайт компании, выставочные отчеты по итогам прошедшего года и планы на следующий период. Также можно отправлять поставщикам общие отчеты о динамике развития бизнеса (как правило, такие документы адресуются первым лицам компаний), не забывая упомянуть о своих планах, чтобы подготовить почву для разговора о возможных преференциях.

Риски. Они достаточно серьезны. Ваш поставщик также работает и с другими компаниями, и если у него с кем-то теплые и дружественные отношения, то информация о вашей стратегии без труда дойдет до ушей конкурента. Второй риск связан с эффектом масштаба. В зависимости от того, насколько крупным (или мелким) является поставщик, надо выбирать, что ему говорить. Представители малого бизнеса, оценив ваши грандиозные планы, поймут, что скоро станут вам неинтересны. Если поставщик, наоборот, очень крупный, то при росте занимаемой вами доли рынка вы станете для него угрозой, потому что получите возможность диктовать правила игры. Третий риск — это интерес поставщика к теме вашего бизнеса: увидев, насколько

успешно вы развиваетесь, он может решить заняться тем же. Да, такое случается.

Группа 5: каналы сбыта

В эту группу могут входить дилеры, дистрибьюторы, розничные сети, интернет-магазины — любые каналы, которые вам не принадлежат.

Цели. Вам нужно повысить лояльность сбытовых каналов, поднять приоритетность вашей продукции в системе их продаж (обратив внимание на доходность и объемы) и, наконец, добиться конечной цели — увеличить долю своих товаров в ассортименте.

Особенности. Озвучивайте общие цели и лозунги. Как в случае с поставщиками, здесь важно продемонстрировать позитивный настрой. Оценивая ориентировочные объемы продаж на перспективу, исходите из оптимистичного прогноза. Определите приоритеты ассортиментной политики, покажите свои географические предпочтения. Немаловажный момент: вам следует предложить систему мотивации для сбытовых каналов, сообщив, что нужно сделать в ближайшее время, чтобы реализовать заявленные объемы.

Каналы. Сюда входят индивидуальные встречи с руководством компаний-партнеров, дистрибьюторские и дилерские слеты. Можете использовать план-прогноз для сбытовых каналов на грядущий период, проводить семинары и презентации планов развития для сотрудников этих компаний, а также внутреннее обучение, во время которого информируется весь персонал — от руководителей до рядовых сотрудников.

Риски. Очень высока вероятность частичной утечки информации, но без предоставления кое-каких цифр и изложения общих целей вам не обойтись. Поэтому выбирайте те сведения, попадание которых к конкурентам некритично, и не углубляйтесь в подробности. Другой риск связан с тем, что сбытовые каналы, видя вашу заинтересованность, могут потребовать для себя более выгодных условий: дополнительных скидок, преференций и т. п. Третий риск заключается в том, что ваша стратегия с некоторыми шансами пойдет вразрез со стратегией сбытового канала — и вы даже можете его потерять (например, если вы ставите цель увеличить свою долю в розничной сети, а она, наоборот, планирует минимизировать зависимость от отдельных поставщиков).

Группа 6: конечные клиенты

Здесь имеются в виду и уже существующие клиенты, и потенциальные, то есть люди и компании, которые в конечном итоге пользуются вашим продуктом или услугой.

Цель. Она одна: повысить лояльность клиента к бренду или товару.

Особенности. Озвучивайте общие цели и лозунги. Например, почему сейчас так педалируется тема инновационности? Неужели все стали такими продвинутыми? Дело не в этом. Говоря об инновационности, вы доносите до конечных потребителей идею о том, что вы в тренде и будете меняться. Далее вам нужно позиционировать свою компанию, описать портрет своего клиента (кто он, каковы его возраст, статус, доход и др.). Ориентируясь на такого человека, сообщите, чего ему в ближайшем будущем стоит от вас ожидать. С этой категорией часто разговаривают исключительно на языке лозунгов.

Каналы. Здесь все очень просто: СМИ, интернет, торговые точки, послепродажное обслуживание и акции.

Риски. Самую большую опасность представляет плохое позиционирование, когда вы озвучиваете одно, а делаете

совершенно другое. Что чувствует клиент, заселяясь в пятизвездочный отель и получая скверное обслуживание? Да, он понимает, что его обманули. Еще бывает просто размытое позиционирование. Второй риск связан с тем, что клиент не понимает вашего сообщения, потому что информирование идет не на его языке.

Группа 7: финансовые структуры

В эту группу входят любые источники, где вы можете взять денег на реализацию стратегии: банки, лизинговые компании, физические лица, инвестиционные фонды.

Цели. Вы стремитесь повысить лояльность финансовых структур к компании. Например, если показать своему банку бизнес-план, рассчитанный на 40%-ный рост (в отличие от прежних 5–7%), он охотнее рассмотрит ваши заявки на кредит и, возможно, также предоставит более выгодные условия по его обслуживанию. Таким образом вы повысите привлекательность своего бизнеса и преференции уже сейчас — в счет будущих побед.

Особенности. Опять же, не обрисовывайте только общие цели, не произносите лозунги. Покажите детальный бизнес-план, чтобы обозначить интересность вашего бизнеса для финансовых структур; здесь важнее всего продемонстрировать динамику и доходность. Это может быть облегченная версия стратегии развития с диаграммами, показывающими перспективы роста, увеличения доходности и выхода на определенную выручку.

Каналы. Встречайтесь с руководством финансовых структур, показывайте бизнес-план, работайте через стейкхолдеров.

Риски. Слишком высокая привлекательность бизнеса может породить у ваших собеседников желание его поглотить или запустить аналогичный проект. Это особенно касается финансовых и лизинговых компаний, стратегических инвесторов. С другой стороны, если вы будете давать слишком мало информации, то не сможете добиться изменения условия сотрудничества с финансовыми структурами, поэтому здесь придется лавировать.

Группа 8: стейкхолдеры

Стейкхолдеры — это люди или организации, заинтересованные в развитии вашего бизнеса. Они делятся на две категории — непосредственных держателей части активов компании (например, акций) и тех, кто не имеет прямого интереса. Вообще на Западе существует убеждение, что для полноценного развития бизнеса обязательно нужны такие группы влияния. Стейкхолдеры могут лоббировать ваши интересы в определенных кругах, организовывать встречи с нужными людьми и т. д. Вероятно, это будут чиновники, депутаты, просто знакомые бизнесмены, даже деятели искусств, способные помочь вам наладить необходимые контакты. Они тоже должны быть проинформированы о стратегии — хотя бы ради того, чтобы правильно продвигать ваши интересы на рынке.

Цели. За счет действий стейкхолдеров вы хотите усилить свои позиции на рынке и улучшить репутацию, а также установить новые контакты и получить дополнительные преференции.

Особенности. В целом содержание информации — то же, что в остальных внешних группах: общие цели и лозунги. Представляйте информацию в том виде, в каком вы бы хотели ее слышать из уст стейкхолдеров. Самое, пожалуй, важное — это заручиться их поддержкой в решении некоторых задач, связанных с реализацией стратегии (например, выход на определенных клиентов).

Каналы. Здесь работают только индивидуальные встречи, причем их должно быть несколько. Не думайте, что одного разговора хватит, чтобы стейкхолдер начал

трубить об интересах вашей компании на всех углах. Вам нужен тесный контакт.

Риски. История знает немало случаев, когда стейкхолдеры поглощали «вкусные» бизнесы. Другой риск связан с непониманием мотивации стейкхолдера — его ведь не обязательно интересуют деньги. Главное — уловить, почему вы ему интересны. Никто не будет долго и эффективно вас продвигать просто из хорошего отношения. И третий серьезный момент — потеря стейкхолдером собственной репутации на рынке. Начав падать в глазах окружающих, он может потянуть за собой и вас. Помните, много стейкхолдеров не бывает, и на формирование отношений с ними уходят годы.

Подведем итог. Метод 8К-информирование применяется, для того чтобы донести информацию о реализации вашей стратегии до заинтересованных групп. Как часто нужно их информировать? Внутри компании это нужно делать ежемесячно в течение первого года, выходить на контакт с внешней средой следует хотя бы раз в полгода. Держите заинтересованные группы постоянно в информационном поле вашей стратегии.

Алгоритм действий здесь следующий.

1. Выберите восемь ключевых групп.

2. Внутренняя среда компании имеет более высокий приоритет, чем внешняя.

3. В отношении каждой группы осуществите четыре следующих шага:

   – определите цель;

   – определите особенности информирования данной группы;

   – выберите каналы информирования;

   – учтите возможные риски.

4. Повторяйте информирование всех восьми групп с соответствующей регулярностью.

Итак, мы разработали стратегию, у нас уже есть документ и план. Мы определились с тем, как правильно вести информационную работу, кому и что следует сообщать, и теперь пришла пора приступить к реализации. Об этом мы поговорим в следующей главе.

Глава 14. Внедрение изменений. Метод 8К-внедрение

Стратегия, даже самая продуманная, еще не гарантия успеха. Мы наблюдали немало печальных примеров, когда компания разрабатывала стратегию, а через год-полтора все о ней благополучно забывали, а потом, достав покрытые пылью документы, ее собственники и топ-менеджеры понимали, что с самого начала жили совсем не так, как было прописано в плане. Их поглотила «текучка», «оперативка», новые нормативные акты и т. п. Стратегия оказалась забыта, потому что отсутствовали механизмы изменений. Мы уже говорили, но повторим: 20% успеха стратегии обеспечивает сам документ, а 80% — его внедрение.

В стратегии есть такой раздел — «Набор инициатив», он же «План стратегических изменений». В нем прописаны конкретные шаги, которые необходимо сделать в течение трех-пяти лет, чтобы достичь поставленных целей. Эти действия, как правило, носят характер серьезных изменений, хотя на первом этапе могут потребоваться «гигиенические» мероприятия. Если компания не готова к существенной трансформации, то многие чаяния так и не станут действительностью. Внедрение стратегии — очень серьезная тема, но об этом, к сожалению, мало пишут.

Восемь шагов, о которых пойдет речь в данной главе, 95% компаний просто не делают — и потому совершают ошибку за ошибкой. А результат неудачных изменений — затянутые сроки, повышенные расходы ресурсов, потеря вовлеченности и мотивации ключевых сотрудников и, в конечном итоге, так и не достигнутая цель. Но это негативный сценарий.

Мы будем говорить об алгоритме, основная задача которого — помочь компании прийти к намеченной цели в нужный момент, располагая доступными ресурсами. Какие-то шаги могут осуществляться параллельно, главное, чтобы в процессе изменений вы постоянно следили, все ли у вас хорошо.

Шаг 1: формирование неуверенности и осознания проблем. Сытый воин крепость не возьмет

Здесь все очень просто. У собственников бизнеса и топ-менеджмента есть некие замыслы и волнения. Эти люди понимают, что нельзя стоять на месте, они испытывают тревогу за будущее компании. В результате появляется документ «Стратегия развития». Есть вызов — значит, надо изменяться. А у 90% сотрудников все хорошо: зарплату выдают вовремя, рабочее место удобное, свет падает правильно… Они живут в зоне комфорта. Но уже давно подмечено, что сытый воин не способен взять крепость, у голодного больше мотивации. Поэтому цель данного этапа — доказать людям, что, если не начать серьезно менять компанию, хорошая жизнь скоро закончится. При этом кресло под каждым сотрудником надо расшатать основательно, иначе все останется по-прежнему.

Как это может выглядеть? Мы наблюдаем два подхода. Некоторые работодатели сразу говорят: «Все, я своих сотрудников быстро выведу из зоны комфорта, надо только урезать зарплату, увеличить рабочий день, ухудшить бытовые

условия, и тогда люди быстро все поймут». Но это издевательство над персоналом, а вовсе не вывод его из зоны комфорта, хотя такое существует и на постсоветском пространстве, и на Западе тоже. Как правило, оказавшись под таким давлением, сотрудники начинают уходить из компании. Но ведь задача-то стоит другая! Поэтому надо сказать примерно следующее: «Да, компания достигла определенных успехов, но если с завтрашнего дня не начать изменения, то можно многое потерять».

Какие доводы действуют более убедительно? Во-первых, элементарная аналитика рынков, статистическая информация. Здесь мы рекомендуем опираться на исследования, сделанные на этапе сбора данных при создании информационного поля. Можете показать, что конкуренты начинают вести себя по-другому, разработали новые продукты, внедряют иной уровень сервиса, что у них лучшие результаты по ключевым показателям, чем у вас.

Во-вторых, очень хорошо из зоны комфорта выводит демонстрация трендов — глобальных или узкоотраслевых. Например, можно обратить внимание, что во всем мире бурно развивается интернет-торговля, а ваша компания к ней еще даже не подходила. Да, вы лидеры в своем сегменте, но таким быстрорастущим каналом продвижения не пользуетесь — и если не начнете, то через несколько лет все о вас благополучно забудут, потому что вы уже не в тренде.

В-третьих, хорошим раздражителем являются действия клиентов, которые могут сказать: «А нам не нравится, как вы работаете». В-четвертых, также заставляет задуматься ситуация, когда поставщики начинают закручивать гайки, отказывать в предоставлении прежних, более выгодных условий. В-пятых, взорвать внешнее благополучие способен новый сотрудник, пришедший из более сильной компании. Окинув ситуацию свежим взглядом, он может выразить удивление, мол, как это новому работодателю при таких несовременных подходах удается

Внедрение стратегических изменений. Метод 8k-внедрение

удерживать бизнес на плаву. Обычно такие замечания действуют отрезвляюще.

Не забывайте про анализ слабых сторон вашей компании, который вы сделали, создавая информационное поле.

Итак, ваша задача — показать, что существуют угрозы благополучию. Они обычно исходят извне. Если ваша компания соберется и проведет ряд изменений, то окажется в новой зоне комфорта, где гораздо больше «вкусного». С самого начала многие сотрудники думают: «У меня все хорошо, зачем меняться?» Если они поймут зачем, то их сопротивление будет минимальным. Здесь вам очень пригодится дар убеждения.

Шаг 2: формирование штаба изменений. «Умру, но внедрю...»

Любое серьезное стратегическое изменение должно иметь лидера. И сразу можно сказать: если нет лидера, то лучше за это и не браться, ничего хорошего не выйдет. Надо искать человека с горящими глазами, фаната своего дела, который нацелен на результат. Ключевая фраза, основной мотив его действий: «Умру, но внедрю». Если есть такой увлеченный человек, удастся реализовать самые безумные, на первый взгляд, планы. И наоборот, даже рядовые идеи порой уходят в небытие, потому что ими занимаются слабо мотивированные сотрудники («Не получилось — ну и ладно...»). Второй важный момент — в штаб изменений, помимо лидера, должны входить администраторы, менеджеры. Лидер — это предприниматель, умеющий генерировать идеи, вдохновенно обсуждать их, зажигать людей. Администраторы «зачищают» изменения: описывают их, структурируют, отслеживают выполнение. По сути, они реализуют функции планирования, организации и контроля.

Здесь часто имеют место два нежелательных варианта. Один из них — когда команда состоит только

из администраторов. Такие люди не любят рисковать, они осторожно и тщательно все просчитывают, оценивают, сопоставляют... И пока они это делают, изменения, как правило, затухают. Чем амбициознее планы, тем быстрее они рассыпаются под строгим оком администратора. Может случиться, что, пока он занимается расчетами, конкурент подхватит вашу идею, реализует и убежит далеко вперед. Второй вариант — когда вместо штаба изменений один-единственный лидер. Это не менее опасная ситуация, так как за ним не оказывается человека, который будет структурировать идеи, и тогда есть вероятность оторваться от реальности. Образовался финансовый разрыв? Ну и что, лидер этого не замечает, он бежит далеко впереди. А исполнители, участвующие в изменениях, остаются без контроля, промежуточного подведения итогов, ежедневного планирования. И поскольку, помимо проектов по изменению компании, у сотрудников есть регулярная деятельность, они сосредоточивают свои усилия на ней. Стратегические замыслы переносятся, бесконечно затягиваются, отодвигаются на задний план...

Итак, штаб изменений обязательно должен состоять из лидера и администраторов. Кто такой лидер? Это человек, который обладает видением будущего, хорошо понимает, зачем нужно двигаться к цели. Лидер должен обладать чутьем к изменениям («Если мы этого не сделаем, то хорошая жизнь закончится»). Своей энергетикой он станет подпитывать всю команду. Опыт показывает, что если есть сильный лидер, то изменения проходят на ура и получается сделать даже больше, чем планировалось. Если такого человека нет, результат оказывается слабым, сроки — затянутыми, а ресурсы — израсходованными зря. Что касается администраторов, то их основная задача — регулярно планировать, контролировать, рассчитывать финансы, а также... спорить с лидером и слегка его «приземлять» (не сильно, конечно, иначе тот может потухнуть и потерять интерес, но все-таки

важно вовремя сказать: «Извините, мы уже с шашками города берем, а обозы-то еще далеко позади»).

Откуда берется лидер? Первый вариант: собственник сознает необходимость изменений и находит человека с горящим взглядом либо сам встает у руля. Если мы говорим о реализации стратегии, то лидера надо искать среди первых лиц бизнеса. Однако бывает и по-другому: кому-то снизу удается достучаться до руководства и донести мысль о том, что пора меняться. Тут уже задачка для собственника: оценить потенциал проявившего инициативу сотрудника и определить, какое изменение в рамках стратегии ему можно доверить. Самое важное при любой ситуации: собственник должен на всех уровнях поддерживать лидера изменений — и словом, и делом. Вряд ли стоит ожидать успеха, если владелец бизнеса встанет в сторонке со словами: «Ну давай, попробуй, а я посмотрю...» За ним сразу выстроятся все остальные («Зачем нам напрягаться, если даже хозяин не слишком верит») — и будут правы. При таком отношении лучше вообще не будоражить народ. Руководитель должен понимать, что это не последние изменения в компании и что от того, как они пройдут, зависит, поднимется ли в следующий раз кто-нибудь из окопов. Если процесс будет проходить с надрывом, на тяжелом эмоциональном фоне — никто больше не прибежит. Если же участники изменений получат возможность подняться по карьерной лестнице, зарекомендовать себя, заработать или реализовать другие личные цели, то в следующий раз желающих будет гораздо больше. Поэтому самая правильная позиция для собственника — встать за спиной у лидера изменений и спросить: «Ну, кто на нас?»

Безусловно, руководителя проекта нужно наделить соответствующими полномочиями, иначе никакая энергетика ему не поможет. Без власти не бывает изменений. Тут следует обговорить один очень важный момент: ни в коем случае нельзя серьезные стратегические изменения доверять сотрудникам, недавно работающим в компании. Пусть человек — классный специалист, авторитет в своей области, но ему тоже придется пройти период адаптации на новом месте. Потому участвовать в изменениях он может, но только не в роли руководителя. Это довольно распространенная ошибка: компания привлекает топ-менеджера — и ставит перед ним задачу в первый же месяц навести порядок. Новичок всегда натолкнется на сопротивление коллектива: «А кто ты такой?» — и дело закончится борьбой, увольнениями, потерей результативности.

У вас, наверное, возникло недоумение: «Мы же говорим о стратегии! Как собственник может кому-то отдать изменения и встать за его спиной?» Частично вопрос правомерен — но только частично. Реализация стратегического плана состоит из целого ряда изменений, и не все их должен тащить на себе босс. Необходимо вовлекать в проекты всех заинтересованных сотрудников.

Шаг 3: фокусировка изменений. Система навигации

Это центральный пункт, самый главный. Без него вероятность успешных изменений практически сводится к нулю. Ключевые задачи — сформулировать цели, видение изменений, планы действий. Здесь имеет место интересный парадокс: в большинстве компаний очень плохо представляют конечный результат. Например, задача: нужно внедрить управленческий учет. А зачем? И тут такое начинается!.. Иногда можно услышать до 30–40 вариантов ответов. Но так не должно быть, нужно сосредоточиться на какой-то цели. Скажем, мы внедряем управленческий учет, чтобы быстро на основании цифр принимать решения онлайн. Или мы внедряем управленческий учет, чтобы контролировать менеджеров, — это тоже цель. Мы внедряем «1С:Бухгалтерию», чтобы снизить вероятность

ошибок и увеличить скорость обработки документов. Мы внедряем систему аттестации, чтобы показать сотрудникам, где им нужно меняться, какие компетенции приобретать. Мы внедряем систему мотивации, чтобы повысить результативность персонала. Главное — помнить, что цели всех изменений должны соответствовать стратегическим целям компании.

Выделим здесь несколько этапов. Сначала вы должны сформулировать видение изменений, ответив на вопросы: «Зачем нам это нужно? Куда мы должны прийти? Каковы конечные результаты?» Далее нужно сформировать план — с конкретными мероприятиями, ресурсами, сроками, ответственными лицами и исполнителями. По сути дела, это карта изменений. На третьем шаге вам нужно определить цели и результаты. На четвертом — «нарезать» этапы изменений. Вот очень важный момент! Дело в том, что многие изменения длятся довольно долго. Например, внедрение «1С:Бухгалтерии» может занять полтора-два года, принципов бережливого производства — до трех-пяти лет. Если после каждой маленькой победы не говорить «Какие мы молодцы!», то сотрудникам будет очень тяжело пройти весь путь. Срок ожидания слишком долгий, так что вовлеченность станет падать и падать. Значит, вы должны ее поддерживать, используя стратегию «малых побед».

Одна из ключевых особенностей этого шага — необходимость двигаться очень медленно. Лучше ненадолго застрять, потерять несколько дней, но сформулировать четкое видение изменений с конкретными целями. И еще один важный момент: любое стратегическое изменение должно быть привязано к стратегическому плану, с одной стороны, и к оперативным целям — с другой. Например, у компании есть высокий сезон, который длится два месяца, и на это же время в плане приходится шесть крупных изменений. Сотрудник, скорее всего, растеряется перед выбором: участвовать в реализации стратегического плана — или зарабатывать деньги? Можно «завалить» сезон, но произвести изменения, можно наоборот, а можно не преуспеть ни в том, ни в другом. Мы еще раз подчеркнем: любое изменение — это проект, и потому он предполагает проектное управление. Соответственно, там должен быть руководитель и документация с прописанными в ней сроками. Это всегда нагрузка сверх оперативной деятельности, потому вы сначала должны оценить, есть ли у ваших людей ресурсы. Например, если участники проекта могут уделять ему только час своего рабочего времени в день, то становится очевидно, что сроки затянутся. Вы этого не хотите? Тогда заберите у них часть их оперативных обязанностей и освободите время для занятий изменениями.

Шаг 4: доведение до сотрудников видения перемен. Речь с броневика

Вы уже рассказали подчиненным о проблемах. Люди начали перешептываться, вошли в легкое коматозное состояние. А у вас еще есть план, и вам надо его до них довести — причем не абы как, а, по сути, произнести речь с трибуны (или с броневика), которая зажжет участников изменений, зарядит их энергетикой. Каждый должен осознать: «Я вижу возможности и угрозы, я понимаю, что если не приму участие, то всем будет плохо». Ключевой момент здесь заключается в следующем: информацию нужно доносить на языке тех людей, которым она предназначена. Если вы держите речь перед рабочими — значит, говорите так, чтобы все всё поняли. Если перед офисными сотрудниками — воспользуйтесь другой стилистикой. Почему мы вдруг озадачились лингвистической проблемой? Дело в том, что часто собственник пытается рассказать об изменениях другим сотрудникам, пользуясь для этого собственным языком. Но ведь у них же разные системы координат! У руководителя свои ориентиры, у рядового работника — совсем другие проблемы и волнения. Пусть

речь об изменениях произнесет человек, способный нарисовать такую яркую и аппетитную картину, от которой у каждого от радостных ожиданий по коже начнут бегать мурашки, — тогда мы получим минимальное сопротивление сотрудников на этапе внедрения. Главное потом не забыть, что все обещания придется претворять в жизнь, а то вместо подъема мотивации вы получите реакцию: «Нас обманули!»

Попробуем перечислить основные каналы донесения информации. Мы уже говорили об этом выше, когда обсуждали, как подавать стратегию компании заинтересованным лицам, а сейчас давайте рассмотрим каналы донесения информации применительно к конкретным проектам изменений, являющихся частью стратегического плана. Во-первых, чтобы ставить в известность ключевых сотрудников, можно проводить специальные собрания. Очень полезно «выкладывать» информацию слоями: сначала сообщить ее руководителям, затем с их помощью донести ее до рядовых работников. Второй канал — всевозможные планерки и летучки. С кем-то стоит провести индивидуальные беседы — как правило, это те члены коллектива, к мнению которых прислушиваются остальные (совсем не обязательно они должны быть ключевыми сотрудниками). Их поддержка очень важна: преподнесут они информацию со знаком «плюс» — и у проекта сразу появится много сторонников, пустят негативную волну — сопротивление увеличится. Лучше потратить время и лично пообщаться с каждым из таких сотрудников, обладающих даром влияния на других. Следующий канал — различные электронные письма. Тут вспоминается ставший классическим пример с посланиями Евгения Чичваркина (в бытность его владельцем и главным управленцем «Евросети»). Перед любым изменением он отправлял каждому сотруднику большое письмо, где в своей неповторимой манере объяснял, зачем нужны нововведения, — эти послания, мощно мотивировавшие сотрудников, уже вошли в историю. У многих компаний есть внутренние порталы, можно поместить информацию и там. Не лишено смысла использование «сарафанного радио», но здесь очень важно вложить идеи в уши тех людей, которые станут доносить их в позитивном ключе. Опять же, информацию для них следует жестко структурировать, чтобы не было возможности ее сильно исказить.

Еще раз акцентируем внимание вот на чем: перед доведением информации до большинства сотрудников надо хорошо поработать с руководителями среднего звена. И здесь практически все компании делают ошибку. Почему этот момент принципиальный? Когда сотрудник получает информацию через любой из каналов, он бежит к своему непосредственному начальнику и задает массу вопросов. Если тот не может на них ответить, у подчиненного складывается соответствующее отношение («Раз мой шеф не напрягается, то и мне незачем, вдруг что-то отменят или перенесут»).

Информация, кстати, должна поступать в коллектив дозированно — так, чтобы ее легко было передавать от человека к человеку. Полезно даже превращать ее в слоганы, четверостишия, помещать на плакаты и другие средства наглядной агитации. Для чего это нужно? Такие чеканные формулировки трудно исказить, они всегда вызывают эмоции.

Что касается руководителей, то каждый из них в любое время должен быть готов прояснить сотрудникам ситуацию по вопросам видения. Среди ночи разбудишь — а он тебе об изменениях, да так, что от зубов отскакивает. Ведь любое изменение — выход из зоны комфорта, который влечет за собой множество страхов: «А справимся ли? Зачем мне это нужно? Хватит ли компетенций? А вдруг будет много работы и мало денег?» Сомнения лезут изо всех щелей. И если сотрудникам не давать вовремя ответы, сопротивление коллектива

Здесь сразу же вспоминается поэт советской эпохи, перу которого принадлежит множество ярких мотивационных посылов, — Владимир Маяковский. Вот несколько примеров: «И слышит шепот гордый вода и под, и над: через четыре года здесь будет город-сад», «Читайте, завидуйте, я — гражданин Советского Союза», «Болтливость — растрата рабочих часов! В рабочее время — язык на засов!», «Больше дела! Меньше фраз! Напряжем в соревнованьи силищу масс!»

В двадцатых годах прошлого столетия в СССР работали тысячи агитационных бригад — надо было в кратчайшее время поднять людей на подвиг и за 10–15 лет одолеть путь, который другие страны проходили за 50–70.

будет нарастать вплоть до саботажа. А если разъяснить им ситуацию, они успокоятся, проникнутся позитивной энергетикой, начнут верить в важность изменений.

Шаг 5: работа с сопротивлением сотрудников. «Зачем мне это надо?»

Итак, вы слегка расшатали веру сотрудников в неизбежность счастливого завтра, затем сформировали штаб изменений, отработали все необходимые цели, довели до персонала назначение перемен. А дальше вы вдруг поняли, что, как бы хорошо вы ни потрудились на предыдущих этапах, все равно найдутся люди, которые будут сопротивляться. Даже если у персонала высокая мотивация, сомнений все равно не избежать. Прежде чем действовать дальше, нужно ответить на три вопроса.

– Каковы причины сопротивления изменениям?

– Кто сопротивляется больше всех?

– Что с этим делать?

Вот очень простая, но требующая понимания истина: *любое изменение всегда вызывает сопротивление у персонала*. Даже если предложить сотруднику в несколько раз увеличить зарплату, у него возникнет масса вопросов: «А почему именно столько? Что я должен делать за эти деньги? Не придется ли мне слишком много работать?» Так что, когда вы заявляете об изменениях, каждый в компании начинает думать, сохранит ли он свое благополучие после грядущих реформ. Например, если речь идет о глобальных преобразованиях системы управления, у любого руководителя может возникнуть мысль: «У меня ведь и так все хорошо получалось. А теперь непонятно, что мне придется делать и кому выгодны изменения». Или вот другой пример: вы пытаетесь прописать бизнес-процессы, а сотрудник заявляет: «Хорошо, мы сделаем, как вы говорите. Но ведь после этого наша деятельность окажется прозрачной и моя значимость в компании упадет». Все эти вопросы и сомнения могут привести к тому, что человек попытается осознанно сорвать преобразования.

Суть любых изменений определяют четыре важных момента. Первый состоит в том, что любой здравомыслящий человек хочет находиться в зоне комфорта: он выбирает одежду, в которой тепло, благоустраивает свой дом, покупает автомобиль. А изменения — это всегда отказ от привычного. Они несовместимы со стабильностью. С другой стороны, чтобы бизнес развивался, он постоянно должен претерпевать изменения, а это

Четыре основные проблемы, лежащие в основе сопротивления сотрудника переменам

болезненный процесс. Вот оно, противоречие! Просто так ни один сотрудник не поднимет флажок и не побежит вперед, иначе все были бы фантастически успешны и эффективны.

Второй момент, который нужно учитывать, — это масштаб последствий. Начав изменения в одном подразделении, вы неизбежно столкнетесь с необходимостью преобразований на других направлениях. Вот тут-то и приходит мысль, что согласовать необходимо не только стратегические планы, но и все заложенные изменения. Объем вторичных преобразований может оказаться очень большим — но они просчитываются заранее где-то на 80%, надо только сесть и не спеша посмотреть, что с чем связано. Если вы видите, что процесс затронет другие подразделения, вы должны их вовлекать с самого начала, иначе натолкнетесь на непонимание тамошних сотрудников («Это у вас реформы, а у нас все хорошо, и не мешайте работать»).

Третий момент, крайне болезненный для всех собственников: сначала всегда бывает хуже. Связано это с тем, что изменения затрагивают внутренние процессы, и на это уходит много времени. Желаемый результат наступает не сразу. Более того, меняется общая картина. Допустим, вы внедряете управленческий учет. Подразделения собирают и заполняют отчеты, а выручка между тем падает. Почему так происходит? Просто на все нужно время. Если раньше сотрудник тратил его полностью на продажи, то сейчас он отвлекается на сбор информации. Значит, еще до начала изменений вы должны были продумать, как минимизировать ущерб от таких ухудшений. Кроме того, нельзя забывать, что чем более масштабные преобразования вы проводите в компании, тем меньше заметен результат на первом этапе. Поэтому полезно, особенно поначалу, «нарезать» масштабные изменения на небольшие фрагменты с четко определяемыми критериями завершения.

И, наконец, четвертый момент состоит в том, что сами новшества единообразны (по сути, все процессы без труда укладываются в 10–20 подходов), а вот условия их применения могут оказаться чрезвычайно разными.

Сопротивление стратегическим изменениям начинается всегда персонально, а потом крепчает и находит подпитку в массах. В его основе лежат четыре проблемы, взаимосвязанные между собой, как элементы мозаики.

У каждого может быть свой личный интерес, и человек отстаивает его, если освоенной им «делянке» что-то угрожает. Допустим, в компании внедряется система KPI, и работа сотрудника становится совершенно прозрачной, уже не важно, сколько времени он проводит на работе, как часто вытирает пот со лба, какое количество совещаний посетил. После внедрения KPI деятельность сотрудника оценивается по конкретным показателям, а это уже серьезный выход из зоны комфорта. Вот вам другой пример: меняется структура компании, и ее «второе лицо» рискует оказаться на более низкой ступеньке, его власть и влияние ослабевают в результате появления в команде

Например, в компаниях N и M, согласно стратегическим планам, внедрена одна и та же система мотивации, как под копирку. Но в N продажи резко пошли вверх, повысилась общая вовлеченность персонала в реализацию стратегии, а M чуть не разорилась. Вы должны понимать, что условия зависят от очень многих факторов.

Скажем, если компания молодая и в ней еще ни разу не проводились серьезные изменения — это одна история, если такой опыт уже есть — другая, если опыт крайне негативен — третья. Немало зависит от системы управления, способов принятия решений в компании, жизненного цикла развития бизнеса. Факторов, которые влияют на эффективность изменений, очень много.

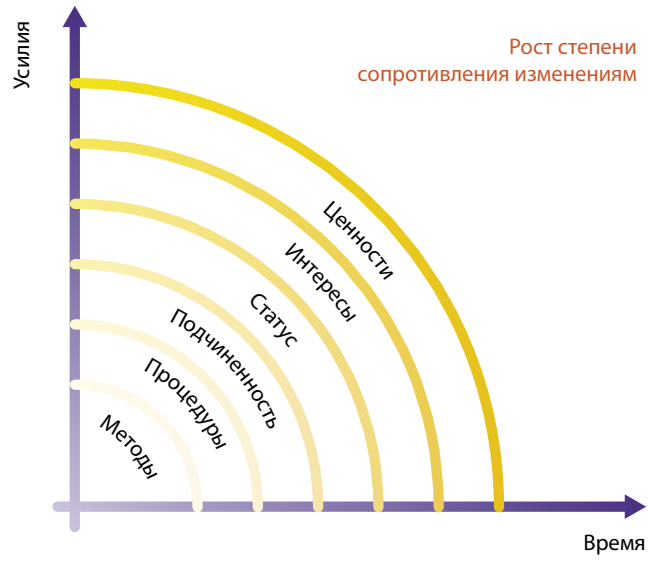
И вот здесь мы вас предупредим: каким бы классным ни был используемый вами инструментарий, его обязательно нужно адаптировать к существующей системе управления, корпоративной культуре и т. п.

управленцев новых топ-менеджеров. Угрожают ли изменения его собственным интересам? Очевидно, да.

Второй элемент мозаики — неправильное понимание ситуации, что часто бывает связано с ошибками в информировании. Например, вы поставили сотрудника перед фактом, что теперь он должен предоставлять отчетность, но не объяснили, зачем это делается, — а потом удивляетесь, что важнейший элемент в вашем стратегическом плане исполнитель считает «дурной» работой!

Вы также можете столкнуться с проблемой различной оценки ситуации, когда несколько ключевых сотрудников, участвующих в изменениях, видят процесс по-своему. Это опять же результат недостаточно качественного информирования: вы что-то не до конца рассказали, неправильно расставили акценты, недостаточно хорошо очертили результат. И изменения вроде бы идут, и флаг развевается, но один сотрудник видит на нем полоски, другой — волны, а третий обращает внимание только на цвет.

И, наконец, самый неприятный момент — это низкая терпимость персонала к изменениям. Она всегда связана



Степень сопротивления человека зависит от того, насколько значительны внутренние изменения, которые необходимо совершить ради принятия внешних

с неудачным опытом преобразований, полученным в прошлом. Мы еще раз призываем вас проявить бдительность: от того, как пройдут нынешние изменения, зависит успешность дальнейших.

Что же делать с сопротивлением, возникшим на стадии реализации стратегических планов? В такой ситуации очень хорошо работает сформированный образ врага. Ключевая фраза здесь: «Против кого дружим?» Это может быть сильный конкурент, который очень раздражает, — и тогда энергетика борьбы с внутреннего фронта окажется перенаправлена на внешний.

Классический пример — вечно соперничающие Pepsi и Coca-Cola. В принципе, это один из самых эффективных приемов, позволяющих справиться с внутренними сопротивлениями, — сфокусировать внимание компании на внешних угрозах.

Только помните, что враг должен быть из числа ваших конкурентов, находящийся впереди вас, в зоне прямой досягаемости.

Второй метод борьбы с сопротивлением — как можно быстрее показать первые результаты, и обязательно позитивные (стратегия «малых побед»). Третий — активная поддержка изменений высшим руководством: ему необходимо заниматься пропагандой и участвовать в мероприятиях, потому что равнодушное большинство всегда смотрит, где хозяин. Очень важный момент с точки зрения снижения сопротивления — пусть сотрудник сформулирует собственные цели в рамках изменений, а вы их поддержите. Речь может идти о дополнительном заработке, карьерном росте, получении новых компетенций. Когда человек проявляет личную заинтересованность, его энергетика совершенно другая, он быстрее двигается и его практически невозможно сбить с намеченного пути.

Итак, для вас важен положительный опыт в любом виде. Чем больше будет позитива, тем сильнее окажется удар по тем, кто еще сопротивляется. Успешные результаты хочется повторить и преумножить. И наоборот, чем реже возникает чувство победы, тем сложнее мотивировать сотрудников на дальнейшие изменения. Ключевой элемент — это стратегия «малых побед», вплоть до настоящего их празднования, и пусть брызги шампанского летят на тех, кто не участвует в преобразованиях. Пусть они пожалеют, что не попали на банкет. Так вы готовите почву для следующих изменений. Иногда очень полезным бывает обучение на модели. Что это такое? Если в компании грядет большое, серьезное преобразование, имеет смысл сначала внедрить его в одном из подразделений, наиболее лояльном. Можно смоделировать процесс в виде игры. Все это делается для того, чтобы сначала проработать ошибки и только потом распространить изменение на всю компанию. Ключевая задача — сделать так, чтобы возможностей неуспеха был минимум.

Степень сопротивления человека зависит от того, насколько значительна внутренняя трансформация, которую необходимо претерпеть ради принятия внешних изменений.

Разные преобразования требуют различных усилий и временны́х затрат. Легче всего перенимать инструменты. Например, предприниматель видит, что его партнер по бизнесу взял на вооружение некие инструменты и стал больше зарабатывать, быстро перенимает их — и тоже чувствует

разницу. Практически так же обстоит дело с процедурами. Сложности начинаются там, где есть проблема власти и статуса, где возникают вопросы, почему кого-то назначили начальником, кому-то не дали больше полномочий. Дальше идут интересы и, наконец, самое болезненное — смена ценностей. Вы задумывались о том, почему все религиозные войны, как правило, тянулись столетиями? Почему даже в современной истории идут бесконечные кровопролития? Все это — попытка сменить ценности. В компании данный процесс заканчивается, как правило, массовым увольнением сотрудников. Кстати, одно из самых тяжелых стратегических изменений — это слияние. В конце концов дело заканчивается поглощением, потому что одна корпоративная культура преобладает над другой, и в течение двух-трех лет большинство сотрудников «пострадавшей» компании просто увольняются.

Наконец, давайте поговорим об основных методах борьбы с сопротивлением — всего их существует шесть.

- **Обучение и предоставление** информации очень важны для того, чтобы снизить сопротивление: вы даете людям компетенцию, и как только они ощущают профессиональный рост, так сразу начинают спокойнее относиться к внедрению изменений, уже не боятся их. Кроме того, вы информируете сотрудников, а чем больше информации — тем меньше неопределенности.
- **Вовлечение в участие** через рабочие группы и комитеты, где проходят обсуждения. Человек чувствует свою значимость и осознаёт, что происходит. Именно на таких мероприятиях вы можете сформировать команды, вовлеченные в реализацию стратегии, и поднять персональную ответственность каждого за реализацию задач.
- **Помощь и поддержка.** Изменения предполагают дополнительную нагрузку, поэтому руководство компании просто обязано поддерживать сотрудников, иногда вплоть до оказания персональной помощи.
- **Индивидуальные переговоры и соглашения** (но только с ключевыми сотрудниками, которых не хочется терять). Невозможно договариваться со всеми, кроме того, есть опасность развить у своих сотрудников склонность к шантажу.
- **Преувеличение роли сотрудника**, когда вы говорите ему: «Ты же понимаешь, что, реализовав этот проект, выйдешь на совершенно другой уровень, на тебя смотрит вся компания, ты можешь замахнуться на стремительный карьерный рост». Как вы понимаете, данный метод хорошо работает с компетентными и амбициозными сотрудниками.
- **Явное и неявное принуждение.** Этот метод малоэффективен, но иногда приходится применять и его.

Что ж, с сопротивлениями сотрудников мы разобрались, и теперь можно переходить к шестому шагу.

Шаг 6: мониторинг изменений. «Что там у вас?»

Изменения начались, и теперь вам необходимо регулярно отслеживать происходящее. Первое, о чем стоит задуматься, — это механизмы контроля. Их мы рассмотрели выше.

Другой важный момент: все совещания по изменениям, подведение итогов, «разборы полетов» должны проводиться отдельно от оперативных мероприятий. Мы постоянно сталкиваемся с ошибкой, когда на обычных ежедневных планерках обсуждаются стратегические решения. Представьте, какой там обычно накал страстей, и все вам станет понятно. Например, если подводятся итоги по продажам за месяц, в котором компания не выполнила план, энергетика просто зашкаливает, потому что речь идет о живых деньгах, «здесь и сейчас».

Если же совещание посвящено стратегическим вопросам, напряжения будет гораздо меньше, ведь предмет разговора — это всего лишь проект, что даст результаты в будущем.

Кроме того, в совещаниях по изменениям должны участвовать лишь те специалисты, которые за них отвечают, — и никого больше! И, самое главное, такие встречи нужно проводить регулярно. Этим вы убьете нескольких зайцев. Во-первых, ход изменений надо отслеживать с большей частотой, нежели повседневную рутину, поскольку они всегда представляют собой задачу «помимо», «сверх», «в дополнение». Во-вторых, на таких встречах вы можете не только подводить итоги, но и отмечать успехи. А чем чаще вы будете это делать, тем больше информации станете вбрасывать внутрь компании. Пусть люди знают, что у вас все получается. В-третьих, совещания по изменениям позволяют участникам проекта постоянно быть в тонусе. Одно дело, когда объясняешь руководителю, почему не выполнил задачу вовремя, и совсем другое — когда отчитываешься перед группой единомышленников, и всем становится понятно, из-за кого застопорились преобразования. Это серьезная мотивация для участников проекта.

Необходимо очень внимательно отслеживать наличие ресурсов — в первую очередь человеческих, — потому что подобные проекты, как правило, связаны с дополнительной нагрузкой. Все сотрудники, что вовлечены в изменения, в «обычной» жизни являются либо руководителями, либо исполнителями. И здесь может возникнуть противоречие. Например, я как руководитель вижу, что месячный план не выполняется, потому что мой подчиненный участвует в проекте преобразований. Я его выдергиваю из этого процесса и посылаю заниматься оперативной деятельностью, а стратегические задачи все время, покуда он занят «текучкой», не выполняются. Деньги «здесь и сейчас» в умах большинства руководителей важнее планов на будущее. И в этом смысле совещания по изменениям позволяют удержать сотрудников в проекте.

Как правильно определить приоритеты? Мы говорили о том, что надо заранее решить, сколько времени команда готова уделять изменениям. Если руководитель освобождает сотрудника от его каждодневных обязанностей и поручает выполнение стратегических задач, понятно, что дело пойдет быстрее. А если босс еще и помощников выделит, то изменения могут разогнаться до космической скорости. Восемь-девять часов рабочего времени, потраченные исключительно на работу над преобразованиями в компании, — это сильный ресурс. Но, как правило, в 90% случаев сотрудники вынуждены заниматься проектом в свободное от оперативной деятельности время — и то если его удается изыскать. Так что это ключевой фактор: если времени много — изменения ускоряются, если мало — процесс начинает тормозить.

Шаг 7: закрепление изменений в культуре компании. «Не могу жить иначе»

Если не закрепить любое изменение в корпоративной культуре, есть риск вернуться на линию старта. Нужно немного выждать — как правило, семь-восемь месяцев. Чтобы в течение этого срока изменения жили в компании и приносили плоды, их нужно подпитывать контролем и мотивацией.

Закрепить изменения в формальной культуре можно достаточно быстро, прописав их в стандартах, приказах и иных документах. А семь-восемь месяцев — как раз тот срок, в течение которого нововведения станут частью неформальной культуры — это случится, когда люди поймут, что без изменений они просто не могут жить.

Что мы обычно наблюдаем на практике? Руководители начинают радостно потирать руки уже через два-три

месяца успешной работы и дают знать сотрудникам: «Молодцы, все работает». А затем инструменты контроля и мотивации перестают применяться — и все возвращается на исходную позицию.

Шаг 8: анализ ошибок и успехов. «Поднимем бокалы»

Зачем нужен этот этап? Не за горами то время, когда в компании начнутся новые изменения, и мы должны вынести правильные уроки — как позитивные, так и негативные. Нам нужно собрать информацию о том, что получилось в ходе изменений, что особенно хорошо получилось, какой опыт можно тиражировать. Нельзя игнорировать ошибки, проанализируйте, что у вас не вышло и почему. Важно не наступить в дальнейшем на те же грабли, продумать следующие изменения таким образом, чтобы не повторять прежних просчетов.

И, наконец, при завершении любого изменения должен быть мощный мотивирующий финиш: праздник, фуршет, какое-то событие, действие. Вы закрепляете позитивом факт того, что марафон пройден. Все молодцы! Те, кто участвовал, получат большую вкусную конфету. Кто стоял в стороне — облизнутся и пожалеют. Но это не страшно, у них еще будет шанс себя проявить.

Глава 15. Типичные ошибки и барьеры, возникающие при реализации стратегии

Вот мы и оказались на том самом этапе, когда документ стратегии уже на руках, «карта» изменений прорисована по всем контурам, сотрудники воодушевлены. Мы уже полным ходом реализуем планы. Конечно, ошибки неминуемы, но мы все же попробуем их избежать — во всяком случае, наиболее серьезных, которые могут очень сильно повлиять на конечный результат.

«И пусть наш план подождет...»

Классическая ошибка — возвращение к стратегическому плану раз в год (или чаще, но все равно недостаточно). На первом этапе мы рекомендуем подводить итоги минимум раз в месяц. Особенно четко должны понимать это сотрудники компаний, впервые взявшихся за разработку и реализацию стратегии. Необходимы отдельные механизмы планирования и контроля. Чем чаще вы будете отвечать себе на вопросы, чего не хватает и где вы отстаете, тем быстрее и успешнее станет продвигаться проект.

«Как бы тебе сказать...»

Нередко реализация стратегии страдает из-за неумения разработчиков донести ее суть до остальных. Вроде бы и цели поставили, и задачи определили, и план мероприятий подробно расписали — а сотрудников компании воодушевить не смогли, потому что просто не объяснили толком, куда и зачем надо идти. В результате вовлеченность персонала в реализацию стратегии оказывается крайне низкой.

«Из стороны в сторону»

Еще одна серьезная ошибка — неумение адаптироваться к внешним переменам. А они, скорее всего, произойдут, ведь стратегический план разрабатывается как минимум на три года — достаточно длительный период. За это время могут случиться изменения в законодательстве, кризис в отрасли, появятся новые конкуренты, технологии, продукты... Компания должна уметь реагировать на такие события, не подвергая стратегию кардинальной корректировке. Будет большой ошибкой в ответ на любое внешнее изменение переписывать чуть ли не весь документ. Тогда бизнес начнет бросать из стороны в сторону, трясти и лихорадить. По нашим наблюдениям, некоторые компании в течение пяти-шести лет переделывают стратегии по семь-восемь раз, причем кардинально, хотя рынок, равно как и потребитель, меняется не сильно.

«Есть ли у нас план?»

Ошибка, которая близка к первой, — неумение следовать стратегическому плану. Хотя здесь все просто. За выполнением плана нужно жестко следить, наладив обратную связь с исполнителями. Если есть проблемы, виноватые должны нести ответственность. Если все хорошо — персонал нужно поощрять. Мы часто видим ситуации, когда есть план, обозначены сроки, но стратегические задачи оказываются полностью заслонены оперативными действиями. При этом сотрудник всегда находит себе красивое оправдание: он ведь грудью бросался на амбразуру, чтобы выполнить месячный план по продажам, или потерял много времени, улаживая конфликт с недовольными клиентами. За это его можно только похвалить. Тем не менее нельзя допускать, чтобы стратегия проваливалась под тяжестью оперативных задач.

«Деньги превыше всего»

Если стратегия очень жестко привязана к финансовым показателям — это неправильно. Мы уже говорили о том, что система сбалансированных показателей включает как минимум четыре уровня целей: финансовые, рыночные, процессные и связанные с развитием персонала. Однако многие стратегии очень жестко фокусируются только на финансовых задачах, таких как получение нормы прибыли, увеличение выручки, рентабельности и т. д. В чем опасность? Давайте рассмотрим ситуацию, когда собственник доверил реализацию стратегии топ-менеджерам и привязал к ней очень серьезную систему мотивации. Если в документе обозначены только финансовые цели, могут происходить подмены. Например, перед топ-менеджером стоит задача получить определенную прибыль, и от этого зависит его вознаграждение. Он, конечно, может развивать бизнес, улучшать процессы, повышать эффективность и тем самым добиваться бóльших доходов. Но есть и другой путь: существенно сократить издержки на персонал, уволив дорогих специалистов и наняв дешевую рабочую силу. Задача решена? Да, прибыль сразу увеличивается. Но продукт не развивается. При таком подходе вполне реально потерять компетенции. Есть и другие пути улучшения финансовых показателей. Понятно, что к увеличению оборотов компании можно прийти через модернизацию производства. Но для этого требуются инвестиции, что означает снижение прибыли на первом этапе. И в такой ситуации топ-менеджер может повести себя «креативно»: начать выжимать из старого производства все соки, сокращая затраты на техобслуживание и пр. Таким образом, в течение года-двух мощности будут использоваться по максимуму, а на третий предприятие просто рассыплется. Топ-менеджер при этом получит свои деньги, а затем найдет себе новое место работы. К сожалению, таких примеров на наших рынках достаточно много.

«Начну с понедельника»

Часто совершаемая ошибка — жесткая привязка к календарным срокам. Многие руководители о ней знают, но недооценивают пагубность ее влияния.

Например, компания к сентябрю разработала стратегию, мотивировала персонал, все готовы работать, энергетика потрясающая… Казалось бы, пора приступить к реализации плана, но собственник вдруг говорит: «У нас бюджет расписан до конца года, менять ничего не будем, вот с января и начнем». К чему это приведет? Через месяц-другой персонал потеряет запал, и момент окажется упущен.

Или вот другая ситуация. Во многих компаниях формированием стратегических планов занимаются в октябре-декабре, и на эти же месяцы приходится пик сезона. Перед сотрудниками встает дилемма: заработать прямо сейчас — или потратить время на разработку

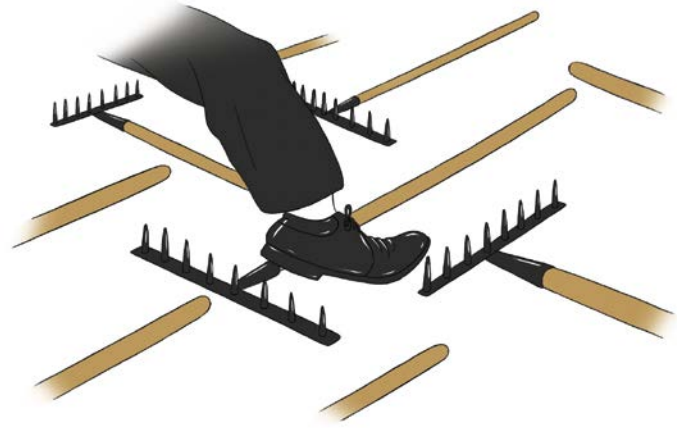
стратегических планов на ближайшие годы? Понятно, что в 90% случаев выбор делается в пользу оперативных денег, либо стратегией сотрудник все-таки занимается, но по остаточному принципу — то есть вместо того, чтобы спокойно поразмышлять о перспективах своего подразделения и компании в целом, менеджер пробегается по верхам и делает легкие наброски. Для глубокого погружения в тему, как это должно быть, ему физически не хватает времени.

Но выход есть. Компании, которые не слишком консервативны, просто смещают графики. Например, финансовый год у них начинается не 1 января, а 1 апреля. Тогда на пике сезона, в октябре-декабре, они зарабатывают деньги, ни на что не отвлекаясь, а во время спада в начале года занимаются стратегическим планированием. На бухгалтерском учете это не отражается, а управленческий учет можно выстроить как угодно. Потому такая модель имеет право на жизнь.

Ее могут взять на вооружение и производственные компании, у которых низкий сезон наступает летом, когда уходят в отпуск основные поставщики. Стремление отдыхать именно летом, причем сразу целыми заводами, характерно, например, для итальянцев. И тогда компания-заказчик теряет в объемах производства, попадая в зависимость от отпускных планов поставщика. Это достаточно жесткое календарное ограничение, но если мы хотим быть успешными, то должны его как-нибудь обойти. Пусть себе итальянцы отдохнут. Вариантов действий достаточно много: можно подготовиться, сформировав заранее складской запас, или найти альтернативных поставщиков, или создать новый продукт для работы в низкий сезон.

«Глаза разбегаются»

Серьезное упущение при реализации стратегии — отсутствие стратегического фокусирования. Некоторые



руководители говорят, что они занимаются всем, что все процессы — главные. И в этом заключается самая большая опасность — начать менять компанию целиком. Гораздо эффективнее будет сфокусироваться и добиться ощутимых побед на определенных направлениях, а уж затем этот успех пойдет дальше по цепочке. Например, мы видим, что компания хорошо продает один товар, но совсем не развивает кросс-продажи, то есть реализацию сопутствующих товаров. В такой ситуации имеет смысл сосредоточиться на развитии этого направления — вплоть до того, что объявить год кросс-продаж (то есть к ним будет привязана мотивация сотрудников, планы по их обучению, график аттестации и многие другие моменты). Таким образом, мы признаем, что в компании есть слабое место, но в течение года беремся не только подтянуть это направление, но и вывести его в лидеры.

«Озадачим айтишников»

Нередко компании впадают в ложную зависимость от систем автоматизации и управления ресурсами

предприятия. Возникает иллюзия, что вот-вот будет внедрена какая-то современная IT-система (ERP, АСУ), и жизнь сразу наладится. Но практика показывает, что легче от этого не становится. Любая автоматизация — всего лишь инструмент для достижения определенных целей. И если мы ставим инструмент превыше всего, то будем двигаться очень долго, по сути, толкая телегу перед лошадью. Есть компании, которые по три-пять лет внедряют «1С:Бухгалтерию». И что, им остановить свое развитие на все это время? Одно из конкурентных преимуществ — скорость принятия решений, включая операционную эффективность, связанную с IT-решениями. Это целостная цепочка, где одно следует за другим. Автоматизированная система, как правило, связывает весь бизнес. Но какой бы идеальной она ни была, если нет продавцов, продуктов, маркетинга, то денег не прибавится. Надо правильно выстраивать приоритеты.

И конечно, в этот набор потенциальных неприятностей следует добавить основные барьеры, с которыми сталкиваются при реализации своих гениальных стратегий тысячи компаний по всему миру.

Барьер менеджмента

Существует статистика, согласно которой 85% руководителей на постсоветском пространстве тратят менее часа в месяц на обсуждение стратегии развития. По сути дела, они не занимаются этим вообще — «оперативка» поглощает все. Данная проблема — одна из ключевых. А классики менеджмента нам говорят, что чем выше позиция руководителя, тем больше времени он должен уделять поиску новых идей, направлений, подходов, повышению эффективности и т. п. У топ-менеджера на стратегическое планирование должно уходить не менее 20–25% рабочего времени.

Барьер коммуникаций

Если мы снова обратимся к статистике, то увидим, что только 5% персонала понимают стратегию своей компании и могут внятно рассказать, куда идет бизнес. Причины тут разные, мы их уже подробно описывали. Иногда руководители боятся делиться своим видением с подчиненными. У кого-то стратегия если и присутствует, то лишь в виде разрозненных мыслей в голове. К чему это приводит? К тому, что каждый менеджер видит развитие своего подразделения в собственной системе координат. Результат выходит как в басне «Лебедь, рак и щука»: каждый тянет воз в свою сторону. Например, в планах маркетологов вывести на рынок в следующем году десять новых продуктов, а производственники делают акцент на то, чтобы гнать объемы, потому что к этому привязана их мотивация, в то время как выпуск новых продуктов — снижение эффективности и падение продаж. Вот она, нестыковка. Когда есть единая стратегия, понятная всем, появляется взаимопонимание.

Барьер ресурсов

Интересно, что многие компании, даже имея на руках документ стратегии, страдают одним и тем же — отрывом текущего бюджетирования от долгосрочных планов. То есть стратегия живет своей жизнью, а оперативная деятельность — своей. Получается, что в стратегических планах заложены серьезные действия, а денег на их реализацию нет. Это объясняется тем, что про стратегию просто забыли, когда делали бюджетирование, или она была сильно засекречена.

Барьер мотивации

Только 25% руководителей получают вознаграждение, связанное с реализацией стратегии. Правда, в последнее

время топ-менеджеров все чаще привязывают даже не к годовым бонусам, а к двухлетним и трехлетним. В Европе это очевидный тренд, но в России и Белоруссии он постепенно тоже набирает обороты. Однако мотивировать надо и руководителей среднего звена, и рядовых исполнителей. Все должны понимать, что им будет за хорошую работу. Здесь главный постулат простой: нормальный человек исполняет только то, что́ мотивируется и контролируется. Если дополнительной мотивации, системы поощрений и контроля нет, сотрудник смещает акценты со стратегических задач на оперативные, так как за их выполнение платят деньги.

Ну что ж, мы достаточно детально описали весь путь от разработки стратегии до ее реализации, предоставили вам наши авторские инструменты, опробованные на многих компаниях в СНГ. Мы надеемся, что рекомендации, изложенные в книге, позволят вам избежать серьезных ошибок и вы умело обойдете все барьеры, поджидающие вас на пути. Наверное, кто-то спросит: «А что делать, если разработанная стратегия уже полностью реализована?» Ответ прост: двигаться к новым вершинам. Осталось пожелать вам успешного бизнес-путешествия! А напоследок — вот вам восемь ключевых выводов из этой книги.

Глава 16. Восемь ключевых выводов

1. Если вы начинаете применять описанные нами методы, то должны понимать, что работа со стратегией — это образ жизни организации, а не временный инструмент для решения локальных задач. В компаниях, которые хотят успешно соперничать с конкурентами и завоевывать клиентов, стратегический менеджмент должен стать постоянной составной частью бизнеса.

2. Стратегия — не догма, ее надо постоянно адаптировать к реалиям рынка. Жизнь все время вносит свои коррективы: меняется ситуация на рынке, в экономике, появляются и набирают силу новые тенденции. Потому к стратегии нужно возвращаться постоянно. Это гибкий инструмент, который имеет смысл корректировать, реагируя на серьезные изменения внешней среды.

3. Вот формула успеха стратегии, описанная в книге.

Стратегия = это светлые головы + время + взвешенные решения + немного удачи

Вам нужны люди, которые будут принимать решения, взвешенные решения, основанные на анализе. На это необходимо время. И следует понимать, что успех стратегии всегда немного зависит от удачи.

4. Истина — в деталях, потому важно уделять внимание мелочам. Мы хотели бы вас предостеречь от часто совершаемой ошибки — излишнего обобщения концепции по разработке стратегии. На самом деле компании слишком часто не детализируют не то что концепцию, но и свои решения. В итоге даже отличная идея способна рассыпаться из-за нехватки деталей.

5. Невозможно реализовать стратегию, если нет управленческой команды. Даже если во главе компании стоит сильный собственник, он же топ-менеджер, обладающий всеми необходимыми ресурсами, кроме команды управленцев, которые поддерживают идею стратегии, — велика вероятность того, что этот документ так и не будет воплощен в жизнь — или, во всяком случае, бóльшая часть мероприятий останется на бумаге.

6. Успех стратегии зависит от мотивированности и информированности максимального числа сотрудников, поэтому нужно как можно чаще вовлекать людей в разработку на разных этапах, мотивировать всех, начиная от первых лиц и заканчивая рядовыми исполнителями. Здесь мы хотим подчеркнуть значимость руководителей среднего звена, которые выступают связующим элементом между топ-менеджерами и низовым персоналом.

7. Кто не согласен, тот должен уйти. Этот принцип прежде всего относится к управленческой команде и ключевым сотрудникам, от которых зависит результат бизнеса. Да, чем больше мнений будет озвучено в период разработки

стратегии, тем лучше окажется решение. Но если оно уже принято, а кто-то из руководителей с ним не согласен, правильнее всего будет расстаться с этим каким бы тяжелым и неприятным не казалось вам это решение. В противном случае реализация стратегии не достигнет нужной скорости, а то и вовсе забуксует.

8. И наконец, самое последнее: если вы столкнулись с трудностями в разработке и реализации стратегии, у вас всегда есть возможность обратиться к авторам этой книги. Заходите к нам в блог для обмена мнением на www.8kstrategy.com, а также мы будем рады ответить на ваши письма, присланные на 8kbook@8kstrategy.com.

БЛАГОДАРНОСТИ

Спасибо всем нашим клиентам. Без ваших интересных задачек, продуктивной работы и критических замечаний эта книга бы не появилась.

Спасибо нашим родителям. Все наши успехи заложены вами.

Спасибо нашим семьям. Без вашей поддержки весь этот период, пока мы писали книгу, было бы очень тяжело.

Спасибо всей команде консалтинговой группы «Здесь и сейчас». С вами мы уверены в гармоничном развитии нашей компании и наших клиентов.

Спасибо Марии Хохловой за креативную идею оформления книги. Без твоего вклада она бы не получилась такой классной.

Спасибо иллюстратору Юле Кирикович за четкую и быструю реализацию идей Марии.

Спасибо Татьяне Козловой за ее редакторский вклад в первую версию книги.

Спасибо команде МИФа за то, что весь наш труд вылился в это прекрасное издание.

Спасибо всем читателям этой книги. Раз вы это читаете, значит, вы книгу дочитали до конца и она вам понравилась. А это значит, что мы не зря старались.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Адизес И. К.* Управление жизненным циклом корпорации. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
2. *Адизес И. К.* Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
3. *Грей Д., Браун С., Макануфо Дж.* Геймшторминг. Игры, в которые играет бизнес. — СПб. : Питер, 2012.
4. *Кеничи Омае.* Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. — М. : Альпина Паблишер, 2015.
5. *Ким Ч., Моборн Р.* Стратегия голубого океана. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
6. *Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д.* Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. — М. : Альпина Паблишер, 2004.
7. *Левицки С.* Как разработать стратегию. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004.
8. *Манн И., Турусин Д.* Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
9. *Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.* Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — М. : Альпина Паблишер, 2012.
10. *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М. : Альпина Паблишер, 2015.
11. *Портер М.* Конкурентная стратегия. — М. : Альпина Паблишер, 2015.
12. *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М. : Альпина Паблишер, 2008.
13. *Румельт Р.* Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
14. *Сток Дж., Лайхенауэр Р.* Жесткая игра. — М. : Гиппо, 2004.
15. Стратегии, которые работают. Подход BCG. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007.
16. *Эртель К., Соломон Л. К.* Стратегическая сессия. Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем. — М. : Альпина Паблишер, 2015.

ОБ АВТОРАХ

Александр Паньков — управляющий партнер, руководитель направления стратегического развития консалтинговой группы «Здесь и сейчас». За пятнадцать лет консультирования реализовал более 150 проектов по разработке стратегии развития компании, описанию бизнес-модели и модерации стратегических сессий. Коллекционирует необычные бизнес-модели. Любимая фраза: «Я твердо убежден в том, что в жизни есть две непростительные вещи: что-нибудь хотеть и ничего для этого не делать и действовать без цели».

Дмитрий Хохлов — партнер, руководитель направления стратегического маркетинга в консалтинговой компании «Здесь и сейчас». Специализация в консалтинге последние пятнадцать лет: разработка стратегии развития бизнеса, стратегический маркетинг и поиск новых бизнес-моделей. Считает, что любую, даже самую абсурдную, на первый взгляд, идею можно реализовать эффективно!!!

Александр и Дмитрий — авторы блога по стратегии 8kstrategy.com, совместно ведут учебные программы: «Успешный бизнес = уникальная бизнес-модель», «Школа стратегий 8К».

Паньков Александр Михайлович
Хохлов Дмитрий Александрович

ЛАБИРИНТЫ СТРАТЕГИИ. 8К

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Наталия Карташова*
Литературный редактор *Александр Петров*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн *Сергей Хозин*
Верстка *Юлия Рахманина*
Иллюстратор *Валерий Зарытовский*
Корректоры *Наталья Витько, Юлия Молокова*