

ТАКАЮКИ КИТО,
КЭЙСУКЭ ЯМАБЭ



СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА КАДЗУМИ

КАК РАЗРАБОТАТЬ
И РЕАЛИЗОВАТЬ
ПЛАН РАЗВИТИЯ
КОМПАНИИ



перевод Марии Чомахидзе-Дорониной

МИО

ЭТУ КНИГУ ХОРОШО ДОПОЛНЯЮТ

Крутой менеджер Сакигакэ

Кадзухико Накамура

Сильный лидер Юкари

Тосинори Иваи

Почему Рэйса в стрессе?

Кодзи Кудзэ

Маримо хочет спасти бизнес

Такаси Ясуда

TAKAYUKI KITO
KEISUKE YAMABE



BUSINESS PROBLEM- SOLVING AND STRATEGY

ARTWORK BY
ENMO TAKENAWA

WILEY

Бизнес-манга для успеха

ТАКАЮКИ КИТО,
КЭЙСУКЭ ЯМАБЭ



СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА КАДЗУМИ

КАК РАЗРАБОТАТЬ
И РЕАЛИЗОВАТЬ
ПЛАН РАЗВИТИЯ
КОМПАНИИ



Иллюстрации Энмо Такенава

Перевод с английского Марии Чомахидзе-Дорониной

Москва
МИФ
2024

УДК 658:339.138(084.1)
ББК 88.56+65.290-2я6
К45

На русском языке публикуется впервые

Кито, Такаюки

К45 Бизнес-манга: Стратегия бизнеса Кадзуми. Как разработать и реализовать план развития компании / Такаюки Кито, Кэйсукэ Ямабэ ; пер. с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. — Москва : МИФ, 2024. — 320 с. — (Бизнес-манга для успеха).

ISBN 978-5-00214-566-9

Первая в России серия бизнес-манги, где просто и доступно объясняются базовые концепции бизнеса и психологии. Компания по производству традиционных японских сладостей «Мацуи-я» переживает не лучшие времена. Исправить ситуацию в семейном бизнесе берется Кадзуми, дочь основателя компании. С помощью своего наставника в области бизнес-планирования Такеды она разрабатывает стратегию по преобразованию бизнеса и начинает претворять ее в жизнь.

Для всех, кто хочет разобраться, как построить пошаговую, функциональную и реалистичную стратегию развития компании.

УДК 658:339.138(084.1)

ББК 88.56+65.290-2я6

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00214-566-9

Copyright © 2023 by John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 2014 Takayuki Kito, Keisuke Yamabe, Enmo Takenawa.

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление.

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	12
-------------------	----

Пролог

ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ	15
----------------------------------	----

ЭПИЗОД
1

Помогите мне, сэмпай!	16
-----------------------------	----

1. Что такое «стратегия»	28
--------------------------------	----

*Стратегии повсюду / Стратегия — путь к успеху /
Распределение ресурсов: куда направить организационные
ресурсы / Стратегия — ничто без практической реализации /
Правильный подход к созданию стратегии / Бизнес-стратегия —
план достижения успеха*

2. Многочисленные ловушки бизнес-стратегии	37
--	----

*Создать правильную бизнес-стратегию нелегко / Схемы
и концепции: от них зависит ваш успех / Можно ли назвать
стратегией взгляд на проблему с противоположной стороны? /
Стратегия не должна игнорировать фронтлайн / Фальшивая
стратегия в высокопарном стиле / Непонимание сегодняшней
ситуации может привести к ошибкам / Риск стандартных
стратегий*

3. Подготовка к созданию корректной стратегии	44
---	----

*Предпримите правильные шаги для анализа / Разумно
используйте готовые схемы и концепции / Уникальный взгляд,
нешаблонное мышление / Поддержка фронтлайна / Разбираемся
в сути и механизмах / Пригласите ключевую фигуру*

4. Создаем динамичную стратегию 52
Четыре шага создания стратегии / Шаг 1. Проанализировать ситуацию / Шаг 2. Сформулировать стратегические варианты / Шаг 3. Оценить и выбрать стратегические варианты / Шаг 4. Преобразовать варианты стратегии в конкретный план действий

Шаг 1

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ 57

ЭПИЗОД
2

Познай своего врага —

и ты познаешь себя 58

1. Основные принципы ситуационного анализа 82
Анализ ситуации — первый шаг создания стратегии / Лишь немногие компании в полной мере оценивают текущую ситуацию / Методология и схемы: ложное чувство завершенности ситуационного анализа / Три ключа к пониманию реального положения дел / Основные принципы ситуационного анализа: SWOT-анализ
2. Анализ возможностей и угроз 93
Анализ пяти сил Портера / Пять пунктов анализа / Анализ позиционирования и конкуренции / Анализ клиентов / Анализ ключевых факторов успеха
3. Анализ сильных и слабых сторон 114
Определяем плюсы и минусы, руководствуясь относительно-стью / Анализ достижений и результатов работы / Анализ позиционирования / Анализ бизнес-модели / Анализ маркетинга, цепочки создания ценности и организационный анализ / Анализ материальных и нематериальных активов / Понимание структуры актуальных проблем
4. Упорядочиваем SWOT-анализ 131
Помните о влиянии на ваш бизнес всех перечисленных факторов

Шаг 2

ФОРМУЛИРУЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ 137

ЭПИЗОД
3

Как спасти компанию, попавшую в беду 138

1. Что такое стратегические варианты 160
Варианты означают выбор / Рассмотрим несколько вариантов
2. Четко сформулируйте задачи и проблемы 163
Цель создания стратегии / Какие проблемы следует отразить в стратегии / Постановка целей и проблем по результатам SWOT-анализа / Как разобраться в структуре проблем
3. Разбор варианта 1:
возможности для роста вашей компании 177
Стремитесь совершенствовать бизнес-модели и позиционирование / Обдумайте долгосрочные стратегические варианты / Меняем позиционирование / Варианты роста с изменением позиционирования / Меняем бизнес-модель / Сочетаем позиционирование и бизнес-модель / Варианты роста с изменением бизнес-модели
4. Разбор варианта 2:
возможности для новых предприятий 193
Анализ с точки зрения рынка / Анализ с точки зрения цепочки создания ценности / Анализ с точки зрения активов компании / Анализ с точки зрения бизнес-модели / Измените правила конкуренции, мыслите нешаблонно
5. Разбор варианта 3:
повышение прибыли 205
Варианты снижения затрат и повышения маржи валовой прибыли / Варианты сокращения произвольных расходов / Варианты повышения эффективности / Как эффективно управлять структурой прибыли

6. Подводим итоги стратегических вариантов 210
Как упорядочить все имеющиеся варианты / Сформулируйте сценарии роста, упорядочив стратегические варианты

Шаг 3

ОБЗОР И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВАРИАНТОВ 213

ЭПИЗОД
4

- Все — за одного, один — за всех 214**
1. Обзор стратегических вариантов 234
Как провести обзор стратегических вариантов / Три подхода к обзору стратегических вариантов / Обзор следует проводить не только с холодной головой, но и со страстной увлеченностью
 2. Обзор и выбор стратегических вариантов — 1:
 рациональность 238
*Основные параметры оценки рациональности /
 Как провести обзор по каждому параметру*
 3. Обзор и выбор стратегических вариантов — 2:
 жизнеспособность 246
*Основные параметры оценки жизнеспособности /
 Как оценивать каждый параметр*
 4. Обзор и выбор стратегических вариантов — 3:
 стремления и ожидания всех сторон 258
*Как добиться согласия и понимания на очных дискуссиях /
 Основание для дискуссии: ситуационный анализ
 и стратегические варианты / Какие параметры оценки
 приоритизировать / Как интерпретировать результаты
 оценки и принимать решение / Как расширить стратегические
 варианты / Принимайте решения, опираясь на свои желания /
 Всегда имейте наготове план Б*

Шаг 4

КАК ПРЕВРАТИТЬ ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИИ В КОНКРЕТНЫЙ ПЛАН И ДЕЙСТВИЯ 267

эпизод
5

Что делать со стратегией дальше 268

1. Как преобразовать стратегические варианты
в план действий 288
Необходимый процесс для реализации стратегии
2. Как воплотить стратегию в жизнь 291
*Как воплотить стратегию в жизнь / Определяем
приоритеты*
3. Как реализовать стратегические варианты 295
*За гранью возможного: чувства и решительность /
Первый шаг выполнения стратегии*
4. Как составить план действий 302
*Генеральный план: план действий для выполнения
стратегии / Составьте реалистично применимый план*
5. Как уверенно реализовать стратегию 308
Создайте движущую силу / Запустите цикл ПДПК

Заключение 316

Об авторах 318

ПРЕДИСЛОВИЕ

Перед вами задача – разработать бизнес-стратегию компании. Как вы будете это делать и с чего начнете? Возможно, для кого-то, кто сейчас держит книгу, это вопрос не риторический.

Что такое бизнес-стратегия и как сделать ее эффективной? Независимо от вашего образования и рода занятий, если вы выбрали эту книгу, вы наверняка столкнулись с такой задачей.

Бизнес-стратегия играет важную роль, поскольку оказывает значительное влияние на будущее компании. Однако крайне сложно по-настоящему разобраться в основных элементах стратегии и применить их на практике, чтобы добиться конкурентного преимущества. Неудивительно, что вы растерялись. Нет одного правильного подхода или волшебной методики, которая решит все ваши проблемы.

Пятнадцать лет мы помогали разным компаниям в качестве бизнес-консультантов. Даже те из нас, кто специализируется в данной сфере и постоянно думает о бизнес-стратегиях клиентов, часто попадают в тупиковые ситуации и натываются на, казалось бы, непреодолимые стены. Составить бизнес-

стратегию и реализовать ее, чтобы добиться желаемого результата, — бесспорно, сложная задача.

Бизнес-стратегии посвящено немало книг и статей с полезными советами. Однако наш практический опыт показывает, что гибко подходить к складывающимся в бизнесе ситуациям не так-то просто.

Мы предлагаем практически применимые и действенные рекомендации. Если вы ищете инновационные концепции, вычурные термины и прорывные идеи, эта книга не для вас. Если же вы управляете бизнесом, командой или занимаетесь планированием и развитием компании и вам нужна качественная, практически ориентированная бизнес-стратегия, эта книга точно вам пригодится. Даже если вы не участвуете напрямую в построении стратегии, вы сможете разобраться, как компания реализует свою стратегию и как это влияет на вашу повседневную работу.

Кроме того, эта книга содержит полезную информацию для тех, кого интересует бизнес-консультирование, поскольку является кульминацией нашего практического опыта и всего, чему мы научились за годы работы. Вы узнаете о методах работы бизнес-консультантов и поймете, как помочь своим клиентам построить бизнес-стратегию.

Наша цель — дать инструменты для создания бизнес-стратегии, которая поможет добиться желаемого результата для компании. Конечно, это сложная задача и одного чтения

недостаточно. Мы постарались донести информацию максимально просто, стремясь сделать эту книгу доступной. Особое внимание мы уделили тому, чтобы изложенная нами теория была применима с практической точки зрения. Надеемся, что мы справились с поставленной задачей и эта книга принесет пользу вашему бизнесу.

Roland Berger LLC

Партнер Такаюки Кито

Партнер Кэйсукэ Ямабэ



ПРОЛОГ

ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ

ЭПИЗОД

1

ПОМОГИТЕ МНЕ, СЭМПАЙ!

Бизнес-стратегия, которую нельзя реализовать, — пустая мечта.

...НЕ МОГУ.
Я НЕ МОГУ
ВСЕ БРОСИТЬ,
КОГДА
«МАЦУИ-Я»
В БЕДЕ!

ЭПИЗОД 1

ПОМОГИТЕ МНЕ,
СЭМПАЙ!

БАХ

Офис производителя
японских сладостей
«Мацуи-я»

ЭТО
НЕ БИЗНЕС-
СТРАТЕГИЯ,
МИСС.

БИЗНЕС —
ЭТО НЕ ДЕТ-
СКАЯ ИГРА.

ВСЕ
ЭТО
ЕРУН-
ДА.

Я ТАК
И ЗНАЛА,
ЧТО НЕ
СПРАВ-
ЛЮСЬ!

Руководитель
отдела бизнес-
планирования
Кадзуми Мацуи

БЛА-БЛА-БЛА
СВЕЖАЯ
РЫБА
БЛА-БЛА

ЧТО ЖЕ
ДЕЛАТЬ?..

А МНЕ
ЗАЧЕМ ЖА-
ЛУЕШЬСЯ?

Я ХОЧУ
ЗАЩИТИТЬ
КОМПАНИЮ,
ОСНОВАННУЮ
ОТЦОМ...

НО...

ВЫ МОЯ ПОСЛЕДНЯЯ
НАДЕЖДА,
ТАКЕДА-СЭМПАЙ!

ВУ~

УУХ

Я ВИДЕЛА
ВАШИ
РЕЗУЛЬТАТЫ
В «КИКУ-
ТАНИ»!

Я СТАЖИ-
РОВАЛАСЬ ТАМ
В ОТДЕЛЕ
БИЗНЕС-
ПЛАНИРОВА-
НИЯ ВСЕГО
ТРИ МЕСЯЦА,
НО Я БЕЗМЕР-
НО УВАЖАЮ
ВАС.

...ЗАЧЕМ
ТЫ ВООБЩЕ
ВЗЯЛА ЭТОТ
ПРОЕКТ?

МОГЛА
БЫ ОТКА-
ЗАТЬСЯ,
ЕСЛИ
ПОНИМАЛА,
ЧТО ОН ТЕБЕ
НЕ ПО ЗУ-
БАМ.

Заместитель директора
по бизнес-планированию крупного
производителя продуктов
питания «Кикутани» **Такеда**

ты
преувеличиваешь.

Я...

Я
НЕ МОГЛА
РАЗОЧА-
РОВАТЬ
СОТРУДНИ-
КОВ, ОНИ
ВОЗЛАГАЛИ
НА МЕНЯ
ТАКИЕ
НАДЕЖДЫ.

Я ХОТЕЛА
ПРИМЕНИТЬ
ОПЫТ РАБО-
ТЫ В «КИКУ-
ТАНИ»...

НО Я
ПЕРЕОЦЕ-
НИЛА СВОИ
ВОЗМОЖ-
НОСТИ.

ХНЫК
ХНЫК
ХНЫК

НУ,
ХВАТИТ
ТАК УБИ-
ВАТЬ-
СЯ!

ЛАДНО,
ПОМОГУ.
МОЖНО
ВЗГЛЯНУТЬ?

ДА!

...

Ч-ЧТО
СКАЖЕТЕ?

Я ВЛО-
ЖИЛА В ЭТУ
СТРАТЕГИЮ
СТОЛЬКО
СИЛ...

НЕУЖЕЛИ
ТЫ НИЧЕМУ
НЕ НАУЧИ-
ЛАСЬ, ПРОРА-
БОТАВ У МЕНЯ
ТРИ МЕСЯЦА?

ЭТО
НЕ БИЗНЕС-
СТРАТЕГИЯ.

ЗДЕСЬ
ТОЛЬКО
ОБЩИЕ
СЛОВА.

ЧТО?!

«ПРИБЫЛЬ СНИЗИЛАСЬ». А ПОЧЕМУ?

«НАША СИЛЬНАЯ СТОРОНА — ПРОДАЖИ». ГДЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ?

«РЕГУЛЯРНАЯ ПОДДЕРЖКА ПРОДУКТА». КАКОГО ПРОДУКТА? КТО БУДЕТ ОБЕСПЕЧИВАТЬ ПОДДЕРЖКУ?

«УЛУЧШИТЬ ИМИДЖ БРЕНДА». НА КАКИЕ СРЕДСТВА? С КАКОЙ ПОЛИТИКОЙ И НА КАКИХ ПРИНЦИПАХ?

МАССА ВОПРОСОВ БЕЗ ОТВЕТА, ДАЖЕ НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД...

ТАКАЯ СТРАТЕГИЯ НИКОГО НЕ УБЕДИТ. А ЕСЛИ ТЫ НИКОГО НЕ УБЕДИШЬ, НИКТО НЕ СТАНЕТ ВОПЛОЩАТЬ ТВОЮ СТРАТЕГИЮ.

БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ, КОТОРУЮ НЕЛЬЗЯ РЕАЛИЗОВАТЬ, — ПУСТАЯ МЕЧТА.

ОТДЕЛ КОРПОРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НЕ МОЖЕТ НАВЯЗЫВАТЬ СВОЮ СТРАТЕГИЮ, НЕ ЗНАЯ, ЧТО ПРОИСХОДИТ НА МЕСТАХ.

В ТО ЖЕ ВРЕМЯ РАБОТА НА МЕСТАХ НЕ ДОЛЖНА СБИВАТЬ ТЕБЯ С ТОЛКУ И ТОРМОЗИТЬ БИЗНЕС.

СНИЗИТЬ ЗАТРАТЫ

ЧТО ВООБЩЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ?

БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ — ПРОЕКТ ИЛИ СЦЕНАРИЙ УКРЕПЛЕНИЯ

И УДЕРЖАНИЯ ПРИОРИТЕТОВ КОМПАНИИ.

НУЖНО ПРЕДЛОЖИТЬ ТАКУЮ

СТРАТЕГИЮ, ЧТОБЫ ВСЕ СОТРУДНИКИ, СВЕРХУ ДОНИЗУ, СОГЛАСИЛИСЬ С НЕЙ, И НЕ ЗАБУДЬ ПРО РЕАЛИСТИЧНЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ...

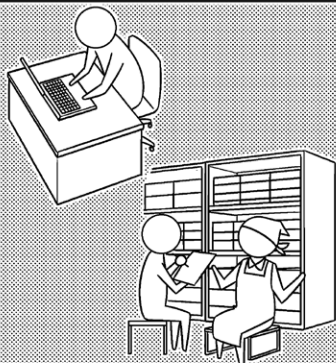
ТОГДА ЭТО МОЖНО НАЗВАТЬ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЕЙ.

ЭТО ТАКЖЕ ОБЩАЯ СХЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ.

В КОНЦЕ КОНЦОВ, НЕЛЬЗЯ ВЫПОЛНЯТЬ ВСЕ ЗАДАЧИ СРАЗУ.

НУЖНО ЧЕТКО ОБОЗНАЧИТЬ, ЧТО ВАЖНО, А ЧТО НЕТ.

ДЛЯ ЭТОГО НАДО ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ И СОПОСТАВИТЬ ДАННЫЕ МЕТОДОМ ПРОБ И ОШИБОК. ЭТО ЛОГИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ ПРОЦЕССА.



СЛЕДУЕТ ВЫСЛУШАТЬ ВСЕ СТОРОНЫ ВНУТРИ И ВНЕ КОМПАНИИ, РАЗОБРАТЬСЯ В АССОРТИМЕНТЕ ПРОДУКЦИИ И СПРОСЕ. ЭТО ПОЛЕВАЯ РАБОТА.

И ВСЕГДА ПОДКРЕПЛЯТЬ АНАЛИЗ ДАННЫМИ.



ЕСЛИ СЧИТАЕШЬ, ЧТО ЭТО СЛИШКОМ ТЯЖЕЛО, ОТКАЖИСЬ. ЧЕМ РАНЬШЕ, ТЕМ ЛУЧШЕ.



...НЕ МОГУ.

Я НЕ МОГУ ВСЕ БРОСИТЬ, КОГДА «МАЦУИ-Я» В БЕДЕ!



ХОРОШО,
ДАВАЙ РАЗДЕЛИМ
ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ
БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ
НА ЧЕТЫРЕ ШАГА.

А-АА,
СЭР!

**ШАГ 1.
ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ
СИТУАЦИЮ**

**SWOT-АНАЛИЗ — ВОЗМОЖНОСТИ
ДЛЯ РОСТА / ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ УГРОЗЫ
ДЛЯ РОСТА:**

АНАЛИЗ ПЯТИ СИЛ ПОРТЕРА:

- Анализ позиционирования.
- Анализ конкурентов.
- Анализ клиентов (потребителей, корпораций).
- Анализ ключевых факторов успеха (КФУ).

**SWOT-АНАЛИЗ — СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ
СТОРОНЫ:**

- Анализ достижений и результативности.
- Анализ позиционирования.
- Анализ бизнес-модели.
- Маркетинговый анализ (4Р).
- Анализ цепочки создания ценности и организационный анализ.
- Анализ материальных и нематериальных активов.

**ШАГ 2.
СФОРМУЛИРОВАТЬ
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
ВАРИАНТЫ**

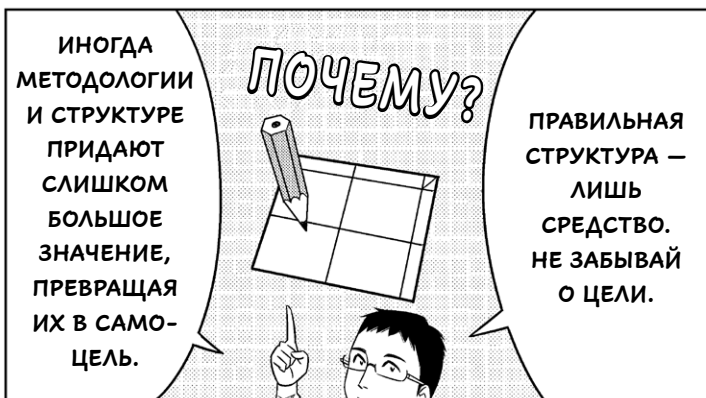
- Цели и спорные моменты при выборе стратегии.
- Возможности для роста существующих направлений деятельности.
- Возможности для новых направлений деятельности.
- Возможности для роста прибыли.

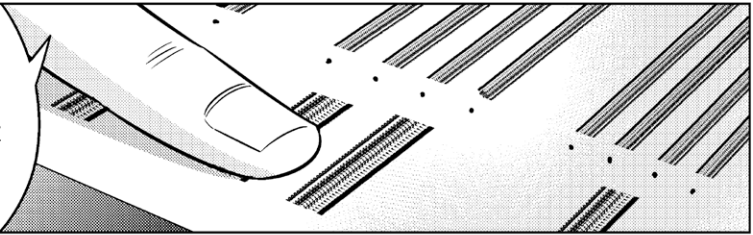
**ШАГ 3.
ОЦЕНИТЬ И ВЫБРАТЬ
ВАРИАНТЫ**

- Оценка рациональности.
- Оценка жизнеспособности.
- Выявление намерений и стремлений участвующих сторон.

**ШАГ 4.
ПРЕОБРАЗОВАТЬ
ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИИ
В КОНКРЕТНЫЙ ПЛАН
ДЕЙСТВИЙ**


- Составить план.
- Составить список действий.
- Упорядочить действия в выполнимый план.
- Создать структуру для мониторинга прогресса.





Я ОБЪЯСНЮ
КАЖДЫЙ
ШАГ В ДВУХ
СЛОВАХ.

**ШАГ 1.
ПРОАНАЛИ-
ЗИРОВАТЬ
СИТУАЦИЮ**



НА ЭТОМ
ЭТАПЕ
ТЫ АНАЛИЗИ-
РУЕШЬ
И ИЗУЧАЕШЬ
ВСЕ ОСОБЕН-
НОСТИ ТВОЕЙ
КОМПАНИИ,
РЫНКА И КОН-
КУРЕНТОВ.

ЭТОТ
ШАГ МОЖНО
НАЗВАТЬ
САМЫМ
ВАЖНЫМ.

ОТБРОСЬ
СВОИ ПРЕД-
ПОЛОЖЕНИЯ.
СОХРАНИЙ
ОБЪЕКТИВ-
НОСТЬ
И СОБЕРИ
КАЧЕСТВЕН-
НУЮ ИНФОР-
МАЦИЮ.

**ШАГ 2.
СФОРМУ-
ЛИРОВАТЬ
СТРАТЕГИ-
ЧЕСКИЕ
ВАРИАНТЫ**



ОПИРАЯСЬ
НА СИТУАЦИ-
ОННЫЙ
АНАЛИЗ,
СФОРМУЛИРУЙ
РАЗЛИЧНЫЕ
ВАРИАНТЫ
СТРАТЕГИИ.

ЕСЛИ
СИТУАЦИОННЫЙ
АНАЛИЗ СДЕЛАН
ПРАВИЛЬНО,
ТЫ СРАЗУ УВИДИШЬ
ПРОБЛЕМЫ
И ВОЗМОЖ-
НОСТИ.

ОБЯЗАТЕЛЬНО
ПРИДУМАЙ
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
ВАРИАНТЫ
ДЛЯ КАЖДОЙ
СИТУАЦИИ, КО-
ТОРАЯ МОЖЕТ
ВОЗНИКНУТЬ
В БУДУЩЕМ.

**ШАГ 3.
ОЦЕНИТЬ
И ВЫБРАТЬ
ВАРИАНТЫ**

ЗДЕСЬ
ТЫ ВЫ-
БИРАЕШЬ
ОСНОВНОЕ
НАПРАВЛЕНИЕ
ДЛЯ СВОЕЙ
СТРАТЕГИИ
ИЗ ВАРИАН-
ТОВ, КОТОРЫЕ
ПРИДУМАЛА.

ДЛЯ ЭТОГО СЛЕДУЕТ
СФОРМУЛИРОВАТЬ
И РАССТАВИТЬ СТРА-
ТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАН-
ТЫ ПО ПРИОРИТЕТУ.

ПОМНИ,
ЧТО МОЖЕТ
ВОЗНИКНУТЬ
СИТУАЦИЯ,
КОГДА ТЕБЕ
ПОНАДОБИТСЯ
НЕОЖИДАННЫЙ
ВАРИАНТ.

КРАЙНЕ
ВАЖНО ЧЕТКО
ОБОЗНАЧИТЬ
ПРИЧИНУ
ВЫБОРА ТОГО
ИЛИ ИНОГО
ВАРИАНТА.

ВПЕРЕД!

**ШАГ 4.
ПРЕОБРА-
ЗОВАТЬ
ВЫБРАННЫЕ
ВАРИАНТЫ
СТРАТЕГИИ
В ПЛАН И ВО-
ПЛОТИТЬ ЕГО
В ЖИЗНЬ**

ЗДЕСЬ НУЖЕН
ПРЕДЕЛЬНО КОН-
КРЕТНЫЙ И РЕА-
ЛИСТИЧНЫЙ ПЛАН
ДЕЙСТВИЙ С ЧЕТ-
КИМИ ВРЕМЕН-
НЫМИ РАМКАМИ.

ОПЯТЬ ЖЕ,
ОСНОВНАЯ
ЦЕЛЬ ВЫБОРА
СТРАТЕГИИ —
ЕЕ ПРАКТИ-
ЧЕСКАЯ РЕА-
ЛИЗАЦИЯ.

СТРАТЕГИЯ,
КОТОРУЮ
НЕВОЗМОЖНО
РЕАЛИЗО-
ВАТЬ, БЕС-
СМЫСЛЕННА.

Шаг 1

Шаг 2

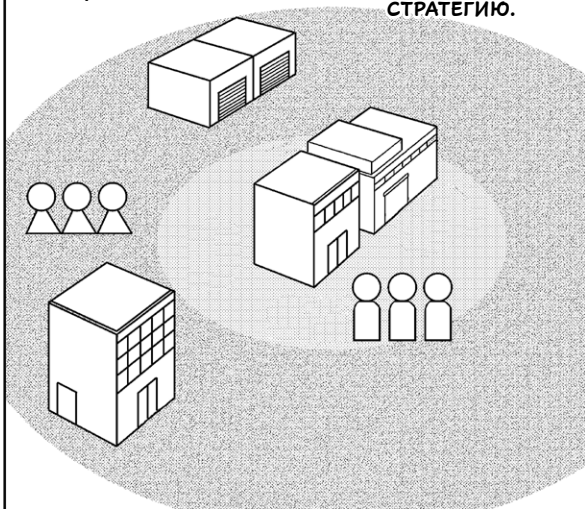
Шаг 3

КАК ЖЕ
ВЫБРАТЬ
ПЕРВО-
КЛАССНУЮ
БИЗНЕС-
СТРАТЕГИЮ?
ВОТ ЦИТАТА
ИЗ «ИСКУС-
СТВА
ВОЙНЫ»
СУНЬ-ЦЗЫ:

«ЕСЛИ ЗНАЕШЬ
ВРАГА И ЗНАЕШЬ
СЕБЯ, СРАЖАЙ-
СЯ ХОТЬ СТО
РАЗ, ОПАСНОСТИ
НЕ БУДЕТ».

«ВРАГ» — ЭТО
НЕ ВСЕГДА ТВОИ
КОНКУРЕНТЫ. ЭТО
МОЖЕТ БЫТЬ ВСЕ
ЧТО УГОДНО —
ОТ РЫНКА ДО КОН-
КУРЕНТОВ, А ТАКЖЕ
ТЕ, КТО СЕЙЧАС
НА ТВОЕЙ СТОРОНЕ.
СЧИТАЙ, ЧТО В ЭТУ
КАТЕГОРИЮ ВХОДЯТ
«ВСЕ ВНЕШНИЕ
ФАКТОРЫ».

«ТЫ» — ЭТО
ТВОЯ КОМПАНИЯ
И ФРОНТЛАЙН, ВСЕ,
ЧТО ОТНОСИТСЯ
К ТЕБЕ. ТЫ ДОЛЖНА
ЧЕТКО И ОБЪЕК-
ТИВНО ПОНИМАТЬ
ОСОБЕННОСТИ
РАБОТЫ ФРОНТЛАЙ-
НА, ИНАЧЕ НЕ СМО-
ЖЕШЬ ГРАМОТНО
РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЮ
СТРАТЕГИЮ.



ВО МНОГИХ
СЛУЧАЯХ КОМПА-
НИИ НЕВЕРНО
ПОНИМАЮТ РЫНОК.

«МЫ СПРАВИМСЯ,
ПОТОМУ ЧТО ОНИ
СПРАВИЛИСЬ» —
ТАКОГО ХОДА
МЫСЛЕЙ СЛЕДУЕТ
ОСТЕРЕГАТЬСЯ.

ВЕДЬ СИТУАЦИИ,
ПРОБЛЕМЫ
И РЕСУРСЫ
У КАЖДОЙ КОМ-
ПАНИИ СВОИ.

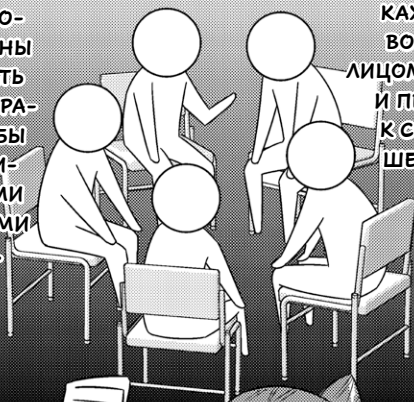


ДА, РАБОТЫ
МНОГО,
НО, ДУМАЮ,
Я СОСТАВЛЮ
БИЗНЕС-
СТРАТЕГИЮ,
КОТОРАЯ
УСТРОИТ ВСЕХ!



В ИДЕАЛЕ ВСЕ
ЗАИНТЕРЕСО-
ВАННЫЕ СТО-
РОНЫ ДОЛЖНЫ
УЧАСТВОВАТЬ
В ВЫБОРЕ СТРА-
ТЕГИИ, ЧТОБЫ
ТЫ ПОДЕЛИ-
ЛАСЬ С НИМИ
РЕЗУЛЬТАТАМИ
АНАЛИЗА.

ВАЖНО
ОБСУДИТЬ
КАЖДЫЙ
ВОПРОС
ЛИЦОМ К ЛИЦУ
И ПРИЙТИ
К СОГЛА-
ШЕНИЮ.



ХОРОШО,
Я СДЕЛАЮ!

Я ДОЛЖНА
ЭТО
СДЕЛАТЬ!

У-У-УХ-Х-Х

АПЛОДИСМЕНТЫ



...А С ЧЕГО
НАЧАТЬ?



Ш
И
ШЕ

1

ЧТО ТАКОЕ «СТРАТЕГИЯ»

Стратегии повсюду

О чем вы думаете, когда слышите слово «стратегия»?

Это слово широко распространено. Уверен, вы знаете множество разных видов стратегий, таких как бизнес-стратегия, стратегия бренда, маркетинговая стратегия, стратегия продаж, организационная стратегия, HR-стратегия и т. д. Также мы встречаем однокоренное прилагательное — стратегическое развитие, стратегическое назначение сотрудников и стратегическое отступление.

Когда вы слышите «Х-стратегия» или «стратегический Y», создается впечатление тщательно продуманного и скрупулезно спланированного проекта. Однако слова «стратегия» и «стратегический» часто используют, чтобы замаскировать отсутствие содержания и глубины, из-за чего они теряют свое изначальное значение.

СНАЧАЛА
РАЗБЕРЕМСЯ
С ОПРЕДЕЛЕНИЕМ!



Газеты и журналы перенасыщены словами «стратегия» и «стратегический», и этим грешат даже бизнес-планы, опубликованные крупными корпорациями. Что же такое стратегия? Какова ее суть? Что означает тема нашей книги — бизнес-стратегия?

Стратегия — путь к успеху

Как вы понимаете, цель компании — обойти конкурентов, увеличить продажи и прибыль и доказать свою ценность клиентам, сотрудникам и всем участникам процесса, а также принести пользу обществу. Что касается корпораций, важно также распределить прибыль между акционерами в виде дохода от инвестиций.

Чтобы преуспеть и повысить продажи и прибыль, придется, конечно же, обойти конкурентов. В нашем капиталистическом обществе свободный рынок переполнен конкурентами, которые постоянно растут и развиваются. Компания должна сначала научиться выживать, а затем выйти в лидеры.

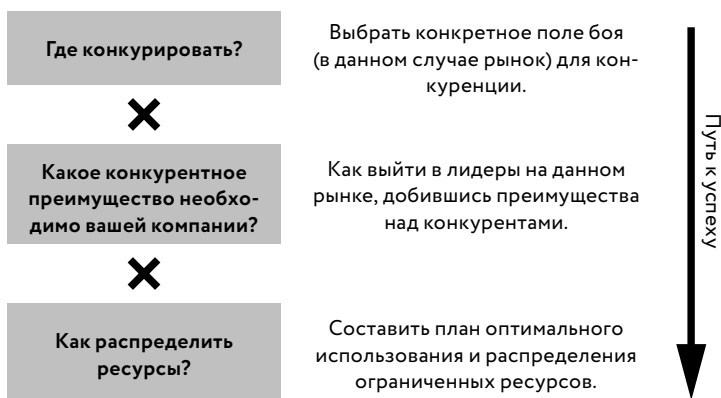
Как обойти конкурентов? Необходимо конкурентное преимущество в вашем сегменте рынка. Это выделит вас на фоне остальных.

Чтобы создать конкурентное преимущество, нужно сначала выбрать поле боя (в данном случае рынок), на котором вы будете конкурировать. Затем решить, куда направить

Рис. 1.1. Что такое стратегия



Истинная суть стратегии



ваши ограниченные ресурсы, чтобы создать преимущество, предложив другую и/или более высокую ценность по сравнению с конкурентами.

Суть стратегии — составить план и наметить сценарий, ведущий к успеху, выбрав рынок, создав конкурентное преимущество (предоставив уникальную и превосходную ценность) и решив, как и куда направить ваши ограниченные ресурсы (рис. 1.1). Помните, что в стратегии главное — ваш выбор и цели.

Распределение ресурсов: куда направить организационные ресурсы

Если говорить о термине «распределение ресурсов», то сразу приходит на ум распределение трех основных ресурсов: человеческих, товарных и финансовых. Конечно, крайне важно обдумать, куда и как вы будете распределять эти три основных ресурса в рамках вашей стратегии. Но чтобы составить настоящую стратегию, нужен более широкий подход. Один из важнейших аспектов распределения ресурсов — четко сформулировать, как и куда вы направите свои организационные возможности.

Например, «максимально урезать затраты» — один из видов стратегии. Направив ваши организационные ресурсы на сокращение затрат, вы добьетесь самой низкой цены на рынке, что и станет конкурентным преимуществом. Очень эффективная стратегия, между прочим.

Рис. 1.2. Распределение ресурсов



Другой пример — обойти конкурентов, придумав уникальный продукт. В данном случае вы направите свои ресурсы и людей на исследования и разработки. Это также один из видов распределения ресурсов.

А что, если использовать открытые инновации, созданные сторонними разработчиками, чтобы выделить ваш товар на фоне конкурентов? Это уже не похоже на привычное распределение ресурсов. Но это тоже стратегия. Вы обогащаете свои ограниченные внутренние ресурсы, добавляя внешние, часто более качественные. Это позволяет вам сократить ресурсы на собственные исследования и разработки, поскольку вы заменяете их внешними ресурсами.

Как вы видите, распределение ресурсов — важная часть стратегического планирования — предполагает не только распределение ваших собственных ресурсов, но и решение о том, где сосредоточить рабочую силу и как восполнить нехватку ресурсов (рис. 1.2).

Стратегия — ничто без практической реализации

Другой ключевой фактор стратегии заключается в следующем: даже тщательно обдуманных маркетинговых решений, конкурентного преимущества и распределения ресурсов недостаточно для создания эффективной стратегии.

Рис. 1.3. Распределение ресурсов

	Стратегия продаж	Стратегия поиска работы	Стратегия игры в гольф
Рынок	<p><i>Кто ваши целевые клиенты?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Характеристики • Регион • ... 	<p><i>Какие компании выбрать?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Отрасль • Должности • ... 	<p><i>К какому уровню стремиться?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Турниры, гандикапы • До ста ударов • ...
Конкурентное преимущество и дифференциация	<p><i>Как выделиться на фоне конкурентов?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Гибкость • Идеи • ... 	<p><i>Как выделиться на фоне других соискателей?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Опыт • Личностные качества • ... 	<p><i>Ваша сильная сторона?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Расстояние • Точность • Стабильность • ...
Распределение ресурсов	<p><i>Как и куда направить маркетинговые ресурсы?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Улучшить процесс подготовки персонала • Пересмотреть назначение сотрудников • ... 	<p><i>Как использовать время с максимальной эффективностью?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Поиск информации и подготовка • Обращение за советом • Составление чек-листа • Собеседование • ... 	<p><i>Какие шаги предпринять, чтобы повысить свой уровень?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Брать уроки • Тренироваться • Участвовать в турнирах • ...

Стратегия — это не только победа над конкурентами, но и план конкретных действий и его реализация. Следовательно, стратегия, которую невозможно реализовать или воплотить в жизнь, не является стратегией. Это важно запомнить.

Правильный подход к созданию стратегии

Учитывая эти важнейшие элементы, бизнес-стратегия должна включать: 1) конкретный рынок / регион / клиентский сегмент; 2) сравнение с конкурентами и создание преимущества, чтобы выделиться на общем фоне и предложить уникальную/превосходную ценность; 3) оптимальный метод распределения ресурсов (рис. 1.3).

Если задуматься, соблюдая эти ключевые принципы, можно создать стратегию и для повседневной жизни. Стратегия — важный аспект поиска работы. Вы выбираете свой рынок, то есть должность или область деятельности, и решаете, как выделиться на фоне конкурентов, подчеркнув ваши сильные стороны. Эффективное управление или распределение вашего ограниченного времени — это тоже стратегия.

Без этих основных факторов любой проект со словами «стратегия» и «стратегический» представляет собой лишь непродуманный, недоработанный план и ничего более.

Бизнес-стратегия — план достижения успеха

С учетом этого вернемся к теме нашей книги — бизнес-стратегии. Разобравшись в основных принципах стратегии, вы поймете значение бизнес-стратегии.

Чтобы обойти конкурентов, нужно, во-первых, выбрать рынок; во-вторых, создать преимущество над конкурентами (предложив более высокую или уникальную ценность); в-третьих, подумать, как оптимально распределить ограниченные ресурсы.

И в-четвертых, следует решить, как все это реализовать на практике. Это тоже важная часть бизнес-стратегии (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Что представляет собой бизнес-стратегия



МНОГОЧИСЛЕННЫЕ ЛОВУШКИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

2

Создать правильную бизнес-стратегию нелегко

Не хотелось бы начинать с негатива, но создание бизнес-стратегии — задача не простая, а очень даже сложная. Вот почему, как мне кажется, существует специализированная профессия консультанта по бизнес-стратегии.

Одна из причин трудности этой задачи заключается в многочисленных подвохах и ловушках. Часто они приводят к неэффективным и нежизнеспособным стратегиям. Первое стратегическое предложение Кадзуми тоже попало в эту ловушку и было признано бесполезным.

Прежде чем обсуждать конкретные шаги построения бизнес-стратегии, посмотрим, каких подвохов и ловушек следует остерегаться (рис. 1.5).

Схемы и концепции: от них зависит ваш успех

Существует множество схем для создания стратегии и стратегических концепций, предлагающих определенные

РАССМОТРИМ
ОСНОВНЫЕ
ОШИБКИ,
КОТОРЫЕ
ДОПУСКАЕТ
ПОЧТИ
КАЖДЫЙ.



паттерны и формулы. Такие схемы, как SWOT, пять сил Портера и позиционирование, хорошо известны, как и концепции трех основных стратегий (стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации и нишевая стратегия). Более того, существуют доминирующая стратегия, стратегия Ланчестера, стратегия голубого океана и красного океана и т. д. Стратегическим концепциям нет числа.

Эти схемы и концепции могут быть полезным инструментом, если их правильно использовать. Но при неправильном использовании они разрушат вашу стратегию. К сожалению, последнее встречается довольно часто.

Самая распространенная ошибка, которую допускает почти каждый, — создавать стратегию на основе готовых схем и заимствованных концепций, не адаптируя их. Так у вас никогда не получится гибкой, динамичной стратегии, только шаблонный вариант. Подобные стратегии еще и неэффективны. Каждая компания имеет свои уникальные потребности, а данные схемы и концепции не смогут ответить вашим ожиданиям, поскольку они слишком стандартизированы.

Можно ли назвать стратегией взгляд на проблему с противоположной стороны?

Мы видим множество «стратегий», таких как сокращение издержек, если они слишком высоки, дифференциация для создания конкурентного преимущества, повышение маркетинговой эффективности. Эти инициативы представляют собой лишь обратную сторону проблемы и не дают реальных решений.

Рис. 1.5. Стратегические подвохи и ловушки



Сократить издержки, если они слишком высоки, — не значит вникнуть в суть проблемы, то есть причину высоких издержек. Без понимания настоящей причины проблемы невозможно найти реалистичное решение. Неизвестно, стали ли высокие издержки результатом отсутствия конкурентного преимущества. Нельзя даже утверждать, действительно

ли необходимо сокращать издержки для создания конкурентного преимущества.

Любой бизнес сталкивается со множеством проблем. Совершенно невозможно решить их все. Придется выбрать, что действительно надо изменить или улучшить, чтобы создать конкурентное преимущество, и найти истинную причину проблемы. Только когда все эти факторы тщательно проанализированы, можно разработать настоящую стратегию. Любые инициативы, подменяющие проблему, не учитывают эти факторы и, следовательно, указывают на отсутствие критического мышления.

Стратегия не должна игнорировать фронтлайн

Стратегия, основанная исключительно на информации из вторых рук и слухах, не способствует созданию конкурентного преимущества и, следовательно, не считается настоящей. Подобная стратегия (или диванная теория) лишена практического и реалистического содержания и не пользуется поддержкой работников на местах.

Стратегия, какой бы замечательной она ни была, не способная побудить участников процесса на ее реализацию, существует только на бумаге. Стратегия, которую невозможно реализовать, не настоящая стратегия. Стратегия, основанная на заимствованных схемах и концепциях, часто попадает в эту ловушку.

Фальшивая стратегия в высокопарном стиле

Другая частая ошибка — стратегия, приукрашенная модными концепциями и терминами, которые наводят лоск, но лишены глубины. Деловой мир постоянно придумывает новые термины и модные выражения. Омниканальность* — самый яркий пример последних лет. Такие концепции, как SCM, CRM, Web2.0 и Freemium, уже стали классическими примерами.

Конечно, проблема не в том, чтобы использовать эти термины и модные выражения в вашей стратегии, если вы правильно понимаете их значение. (По сути, их можно применять с выгодой для себя.) Но если бездумно перечислять эти слова, они потеряют свой смысл и никак не помогут вашей стратегии.

Непонимание сегодняшней ситуации может привести к ошибкам

Отсутствие четкого понимания ситуации тоже может стать ловушкой во время работы над стратегией. Некорректный анализ ситуации, безусловно, приведет к некорректной стратегии.

* Создание и обеспечение оптимизированного канала покупок путем сочетания разных торговых платформ, таких как физические и онлайн-магазины, где потребители могут легко делать покупки, не выбирая отдельные каналы.

В качестве примера можно назвать такие ошибки, как переоценка ваших сильных сторон, некорректный анализ рыночной структуры или недооценка ваших конкурентов, — все это может привести к губительным последствиям.

Заблуждения относительно проблем и организационной структуры тоже могут стать фатальной ошибкой. Решить проблему высоких издержек нелегко. Но неверное понимание истинной причины этих расходов приведет к тому, что издержки так и не будут урезаны и ваша стратегия окажется бесполезной.

Еще одна частая ошибка — увеличение количества продукта для повышения прибыли, что приводит к насыщению рынка. Рост количества продукции обычно снижает эффективность и сказывается на рентабельности. Это может привести к незначительному росту продаж за счет прибыльности, создавая замкнутый круг. Это тоже результат стратегической ошибки, вызванной неверным пониманием ситуации.

Риск стандартных стратегий

Есть еще одна проблема: правильное понимание ситуации и логическое мышление могут вести к стандартизированной стратегии, как у всех. Конечно, даже при одинаковых стратегиях безукоризненная реализация способна принести вам конкурентное преимущество и вывести в лидеры. С другой стороны, стандартная стратегия означает, что вы сопернича-

ете со схожими стратегиями, а следовательно, все сводится к финансовой стабильности и устойчивости.

Чтобы финансово более слабая компания вышла в лидеры, необходимо всеми силами избегать стандартной стратегии. У финансово сильной компании все равно остается шанс обойти конкурентов даже с такой стратегией. Можно осознанно выбрать стратегию как у ваших финансово менее сильных конкурентов, чтобы вытеснить их с рынка. К примеру, корпорация Toyota часто использует подобный метод.

3

ПОДГОТОВКА К СОЗДАНИЮ КОРРЕКТНОЙ СТРАТЕГИИ

Предпримите правильные шаги для анализа

Как избежать рассмотренных выше подвохов и ловушек?
Важно запомнить шесть принципов (рис. 1.6).

Во-первых, нужно провести точный анализ ситуации. Стратегию невозможно составить за час, и одной идеи недостаточно, чтобы создать блестящую стратегию. Как правило, необходимо рассмотреть различные факторы и следовать сложному мыслительному процессу, чтобы получилась эффективная стратегия.

Конечно, существует стандартизированный процесс, формула, если хотите. Однако к базовым процессам требуется относиться с большой осторожностью. Не ждите, что у вас получится достойная стратегия, если вы пропустите следующие шаги.

Формула этих процессов и правильный подход к ним — именно то, что вы долж-

НЕПРЕМЕННО
ЗАПОМНИТЕ
ЭТИ ШЕСТЬ
ПРИНЦИПОВ.



ны вынести из этой книги. И тогда вы сможете овладеть базовыми принципами создания стратегии.

Рис. 1.6. Элементы эффективной стратегии

Понять ситуацию на месте	Провести точный анализ
Разобраться в сути и механизме	Разумно использовать готовые схемы и концепции
Пригласить ключевую фигуру	Предложить уникальный взгляд, нестандартное мышление

Разумно используйте готовые схемы и концепции

Как мы уже отметили, от схем и концепций зависит эффективность вашей стратегии. Это значит, что схемы и концепции могут быть замечательным инструментом, если использовать их разумно. Как же это сделать? Главное — думать своей головой и воспринимать их как рекомендации.

Нельзя просто заполнить готовую схему или следовать готовым концепциям. Схемы и концепции представляют собой рекомендации, которые не выполняют вашу задачу за вас. Например, они могут дать общий взгляд на стратегию. Сложно создать стратегию с нуля. Используя схемы и концепции как ступеньки или трамплин, вам не придется

с нуля придумывать, на какие моменты следует обратить внимание и какие вопросы обдумать.

Схемы и концепции — кульминация знаний ваших предшественников, и они могут стать для вас весомым преимуществом, если использовать их правильно.

Уникальный взгляд, нешаблонное мышление

Важно взглянуть на ситуацию с необычной точки зрения, а иногда даже сомневаться в очевидном, чтобы избежать однообразной стратегии. По сути, уникальная точка зрения и нешаблонное мышление могут привести к потрясающему успеху.

Один из ярких примеров — сеть ресторанов Ore no French*, опровергающих традиционное представление о том, что изысканная французская кухня должна быть дорогой. Нарушив подобное предубеждение и приложив соответствующие усилия, они смогли сформулировать уникальную стратегию и реализовать ее.

Uniqlo — это еще один пример. Сначала рост компании опирался на SPA-модель американского производителя одежды GAP. Однако, чтобы конкурировать с иностранными компа-

* Первоклассный ресторан, где лучшие повара готовят эксклюзивные блюда французской кухни по разумным ценам. Принадлежит Ore no Corporation.

ниями, такими как ZARA и H&M, Uniqlo сместила акцент на функциональность, о которой часто забывают в модной индустрии, тем самым отыскав для себя специфический, уникальный нишевый рынок и конкурентное преимущество.

То же самое касается продуктовой сети Oozeki в Токио. В то время как продуктовые магазины обычно предлагают своим сотрудникам частичную занятость, чтобы снизить операционные расходы, Oozeki в основном нанимает персонал на полную ставку, чтобы стимулировать глубокое понимание потребностей клиентов, улучшить складской учет, сократить потерю продуктов питания и повысить количество постоянных покупателей. Это позволяет не только покрыть сравнительно более высокие операционные расходы, но и повысить прибыль. Необычный взгляд на ситуацию и нестандартное мышление помогают создать уникальную стратегию, которая действительно работает. Даже если вы и ваши конкуренты начинаете с одной стартовой точки, всегда можно выделиться — достаточно взглянуть на ситуацию под необычным углом.

Поддержка фронтлайна

Для создания бизнес-стратегии вам необходимо точное понимание текущей ситуации. Помимо всего прочего, анализ ситуации включает такие факторы, как сильные и слабые стороны вашей компании и ее структура, а также сегодняшнее состояние рынка и конкурентов, особенности работы отрасли.

Чтобы правильно оценить ситуацию, нельзя полагаться на информацию из вторых рук и слухи. Следует увидеть, услышать и прочувствовать реальную ситуацию на фронтлайне, самостоятельно изучив обстановку на месте. Информация из вторых рук доступна практически всем, а информация, которую можно получить только на месте, даст вам важные сведения, которые другие люди и компании могли упустить. Это также вдохновит на идеи для уникального подхода и нешаблонного мышления.

Sato Camera из префектуры Тотиги занимает лидирующее положение на рынке по продажам фотоаппаратов в регионе, опережая таких гигантов электроники, как Yamada Electronics и Yodobashi Camera. Хотя компания не предлагает самые низкие цены или особую программу вознаграждения, как другие крупные сетевые магазины, 80% клиентов возвращаются за покупками повторно. Рентабельность компании выросла с 25 до 40%, после того как она отказалась от нереалистичных скидок и программы поощрения баллами. Отличительной чертой Sato Camera является ее девиз «Красиво сохранять воспоминания», обеспечивающий уникальное обслуживание клиентов с учетом особенностей каждой камеры. Компания предлагает клиентам обращаться в магазин в любое время, даже после покупки, если им понадобится помощь с камерой. А еще клиенты, желающие распечатать свои фотографии, могут во время ожидания отдохнуть на удобных диванах.

На первый взгляд подход Sato Camera кажется совершенно неэффективным. Однако все сотрудники компании, от гендиректора до продавцов в магазине, придумали эту стра-

тегию совместно, напрямую взаимодействуя с клиентами, изучая их проблемы и потребности. Господин Сато, генеральный директор компании, говорит: «Все мы учимся друг у друга, даже у новичков, у бабушки, живущей по соседству, и ученика младшей школы».

Разбираемся в сути и механизмах

Также важно сосредоточиться на сути и особенностях рабочего процесса. Например, если ключевая идея стратегии — реструктуризация затрат, нужно четко понимать, что стало причиной высоких затрат, а также связанные с ними проблемы и последствия. Невозможно внести улучшения без точного понимания актуальной проблемы.

Когда мы помогали производителю продуктов питания составить стратегический план роста, уровень затрат стал одним из главных пунктов разногласий. На тот момент компания считала, что увеличение затрат вызвано уменьшением объема производства и ростом цен на ингредиенты. Однако наш анализ показал, что другие факторы, такие как выбор продукции, тоже играют роль в данном вопросе. Продукция с низкими затратами, как правило, имеет более низкий коэффициент продаж. Значительный рост ассортимента вызвал проблемы с производством, потерю ингредиентов и снижение эффективности работы, что привело к повышению затрат на каждый товар. А причиной этого стала стратегия выпуска целого потока новых товаров одного за другим.

Как вы видите, без четкого понимания сути и механизма процессов невозможно создать стратегию, стимулирующую изменения. В данном случае было недостаточно снизить расходы на ингредиенты и улучшить производительность, чтобы исправить ситуацию. Для начала нужны были четкий план по сокращению ассортимента продукции и повышению прибыли и план по улучшению коэффициента продаж товаров с низкими затратами. Только так можно было сократить расходы.

Также важно разобраться в правилах рыночной конкуренции. Существует множество схем, которые помогут вам понять специфику рынка, такие как пять сил Портера и матрица преимуществ.

Только используя эти схемы разумно, помимо понимания сути и механизмов конкурентного рынка, вы сможете выбрать правильную стратегию. Яркий пример этого — трудности, которые японские производители электроники испытывают на таких рынках, как телевидение и мобильные телефоны. Стремительное развитие дигитализации и повсеместный доступ к интернету существенно изменили структуру отрасли и правила рыночной конкуренции. Трудности этих компаний связаны с тем, что они не учли этих изменений и, следовательно, не смогли своевременно отреагировать на них.

Пригласите ключевую фигуру

Подробный план действий — это еще не конец. Главная цель — обойти конкурентов и увеличить прибыль, что требует конкретной, реализуемой стратегии. Только когда реализация стратегии принесет желаемый результат, вы сможете назвать ее настоящей. Для этого, конечно же, необходимо выбрать правильную стратегию, однако не менее важно вовлечь всех участников процесса (от топ-менеджеров до фронтлайнеров) в работу со стратегией, чтобы все одобрили ее и проявили энтузиазм. Это ощущение сплоченности имеет решающее значение.

Чтобы способствовать этому, на этапе выбора вариантов стратегии необходимо вовлечь в работу ключевую фигуру из каждого отдела компании. Стратегия, не учитывающая мнения и предложения фронтлайнеров, часто бывает неэффективной. Конечно, нельзя идти на поводу у фронтлайнеров во всем. Иначе ситуация не изменится и вы не достигнете стратегической цели — победы над конкурентами и роста прибыли. Точка зрения фронтлайнеров играет важную роль, но иногда необходимы другой подход или нестандартные меры, чтобы достичь значительного роста, как мы упоминали выше.

4

СОЗДАЕМ ДИНАМИЧНУЮ СТРАТЕГИЮ

Четыре шага создания стратегии

Как создать стратегию, которая была бы одновременно функциональной и реализуемой? Мы уже отметили, что для создания стратегии важен правильный процесс. Перечислим четыре шага создания стратегии (рис. 1.7).

Шаг 1. Проанализировать ситуацию

Первый шаг — ситуационный анализ. Это отправная точка и суть создания любой стратегии. Можно сказать, что работа выполнена на 70%, если вы провели грамотный ситуационный анализ. Настолько он важен.

В «Искусстве войны» Сунь-цзы пишет: «Если знаешь врага и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет». Это как нельзя лучше показывает, насколько важен анализ ситуации.

СНАЧАЛА
НАДО ПОНЯТЬ
ОБЩУЮ
КАРТИНУ.



Рис. 1.7. Четыре шага создания стратегии



Чтобы создать эффективную стратегию, нужно четкое понимание ситуации вашей компании и внешних факторов, включая структуру рынка и правила конкуренции. Ситуация на месте может дать интересную информацию для стратегических идей. Основа ситуационного анализа лежит в понимании сути и механизма внутренней и внешней ситуации.

Может показаться, что ситуационный анализ относится только к текущей ситуации, но это не так. Ваша стратегия должна объяснять, как удержать конкурентное преимущество в будущем. Рассматривать только сегодняшнюю ситуацию недостаточно. Особое внимание следует уделить внешним факторам — например, что произойдет с рынком и конкурентами в будущем.

Крайне важно не только разобраться в сегодняшней ситуации, но и прогнозировать, как внешние факторы могут измениться в будущем, опираясь на прошлые тенденции, стратегии конкурентов и привычки клиентов.

Шаг 2. Сформулировать стратегические варианты

Здесь вы формулируете свои варианты, опираясь на ситуационный анализ, то есть выбираете оптимальные стратегии. Они должны вести вашу компанию к успеху по трем ключевым факторам: рынок, конкурентное преимущество и распределение ресурсов.

Сначала нужно обдумать каждый вариант. Не ограничивайте себя такими понятиями, как реалистичность и общепринятые стандарты, — это помешает вам создать эффективную стратегию. Об ограничениях вы подумаете на следующем этапе, а сейчас свободно рассмотрите варианты стратегий со всех сторон.

Шаг 3. Оценить и выбрать стратегические варианты

Здесь вы оцениваете варианты стратегии, сформулированные на предыдущем шаге, по их рациональности и жизнеспособности и начинаете процесс отбора. Главное — ваш подход к процессу выбора.

Выбор, основанный только на рациональной, объективной оценке, скорее всего, приведет к посредственному результату. Он не поможет компании выделиться и, вероятно, даст стандартную стратегию.

Чтобы избежать этого, важно взглянуть на ситуацию иначе и даже подвергнуть сомнению общепринятые нормы. Стремления и ожидания всех участников процесса тоже важны. В конечном счете только личное желание и убежденность вдохновляют людей на реализацию выбранной стратегии. Учитывая эти факторы, обсудите стратегические варианты со всеми участниками процесса и выберите те, которые одобряют все.

Шаг 4. Преобразовать варианты стратегии в конкретный план действий

На этом шаге вы упорядочите выбранные варианты и сформулируете из них стратегию, наметите сценарий, необходимый для ее реализации, решите, кто будет ее осуществлять и как, а также составите конкретный план действий.

Сама реализация стратегии и ее результат зависят от этого шага. Важно составить четкий план действий, а также отслеживать прогресс.

Другими словами, создайте конкретный план, приемлемый для мониторинга прогресса. И укажите в нем, кто и чем будет заниматься и в течение какого времени.

ШАГ

1

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

ЭПИЗОД
2

ПОЗНАЙ СВОЕГО ВРАГА —
И ТЫ ПОЗНАЕШЬ СЕБЯ



ДАЕМ
ВАМ
ШЕСТЬ
НЕДЕЛЬ.

ЭТО ВАШ
ПОСЛЕДНИЙ
ШАНС,
МИСС.

Генеральный директор
«Мацуи-я» **Умесава**
(бывший директор
по бизнес-планированию)

ЭПИЗОД 2

ПОЗНАЙ
СВОЕГО ВРАГА —
И ТЫ ПОЗНАЕШЬ
СЕБЯ

ХЛОП

БОЛЬШОЕ
СПАСИБО!
НА ЭТОТ РАЗ
Я НЕ ПОДВЕДУ!

...ОНА
УМНИЦА.

Административный
директор **Фукунака**
(временно переведен
из Центрального
банка Японии)

ЗНАЮ,
ЧТО УМНИЦА.
Я НАБЛЮДАЮ
ЗА ЕЕ ПРОФЕС-
СИОНАЛЬНЫМ
РОСТОМ.

НО БИЗНЕС
ЕСТЬ БИЗНЕС...
МОЛОДЫЕ
И НЕОПЫТНЫЕ
ЗДЕСЬ
НЕ ВЫЖИВАЮТ.

ХОТЯ МЫ
СПЕЦИАЛЬНО
СОЗДАЛИ ОТДЕЛ
БИЗНЕС-
ПЛАНИРОВАНИЯ,
КАК СОВЕТОВАЛ
БАНК, СОМНЕ-
ВАЮСЬ, ЧТО
У НЕЕ ПОЛУ-
ЧИТСЯ.



...НО ПРОБЛЕМА
В ТОМ, ЧТО
ПОСЛЕДНИЕ
НЕСКОЛЬКО ЛЕТ
НАШИ ПРОДАЖИ
СНИЖАЮТСЯ.

С ЭТИМ
НУЖНО
ЧТО-ТО
ДЕЛАТЬ.

ПОЛОЖИ-
ТЕСЬ
НА МЕНЯ.

БЛАГОДАРЯ МНЕ
ФИРМЕННЫЕ ЯПОНСКИЕ
СЛАДОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ
МАЦУИ СТАЛИ ПОПУЛЯР-
НЫ ПО ВСЕЙ СТРАНЕ,
ЭТО Я СОЗДАЛ ГИГАНТ-
СКУЮ КОМПАНИЮ СТО-
ИМОСТЬЮ В 10 МЛРД
ЙЕН.

СЕЙЧАС
ВСЕШ РЫНОК
В УПАДКЕ.

МАЦУИ-САН
ЗАБОЛЕЛ
И ОТОШЕЛ
ОТ ДЕЛ,
ДА И Я
НЕ СТА-
НОВЛЮСЬ
МОЛОЖЕ.

Я БЫЛ РАД
ОБУЧИТЬ МО-
ЛОДОЕ ПОКО-
ЛЕНИЕ АЗАМ
БИЗНЕСА.

НО НЕ ПОНИ-
МАЮ, ПОЧЕМУ
БАНК НАСТАИВАЕТ,
ЧТОБЫ Я РАЗРЕШИЛ
ЕЙ ТВОРИТЬ ВСЕ,
ЧТО ЕЙ ВЗДУМА-
ЕТСЯ.



АДМИНИСТРАЦИЯ

МИСС
КАДЗУМИ.

ПРОСТИТЕ,
ЧТО ПОСТА-
ВИЛ ВАС
ПОД УДАР...

Глава разработки
продукта
«Мацуи-я» Рокунага

НЕ ПЕРЕ-
ЖИВАЙТЕ,
Я РАЗРАБОТАЮ
ХОРОШУЮ
СТРАТЕГИЮ!

МНЕ
ПОМОГАЕТ
МОЙ БЫВШИЙ
БОСС
ИЗ «КИКУ-
ТАНИ»...

ИЗ «КИКУ-
ТАНИ»?..

ДА, МНЕ
НЕ ХВАТАЕТ
ОПЫТА, ДАЖЕ
ПОСЛЕ СТАЖИ-
РОВКИ, ТАК ЧТО
ОН УЧИТ МЕНЯ
С НУЛЯ.

С НУЛЯ...

НАШ ГЕН-
ДИРЕКТОР
НЕПЛОХОЙ,
НО СЛИШКОМ
УПРЯМЫЙ
И ГОРДЫЙ...

ВСЕ ЗНАЮТ,
ЧТО ПРОДАЖИ
УПАЛИ, НО ОН
НИКОГО
НЕ СЛУШАЕТ.

НАНЯТЬ
КОНСУЛЬ-
ТАНТА?
НИ ЗА
ЧТО.

ЭТО
СЛИШКОМ
ДОРОГО,
И Я ИМ
НЕ ДОВЕ-
РЯЮ.



НО ОН ДАВНО
ЗНАЕТ МИСС
КАДЗУМИ
И ПРИВЯЗАН
К НЕЙ ВСЕМ
СЕРДЦЕМ.

Я РЕКОМЕНДОВАЛ ЕЕ АДМИНИСТРАТИВНОМУ ДИРЕКТОРУ В НАДЕЖДЕ, ЧТО ОНА ПОМОЖЕТ НАМ БЛАГОДАРЯ ОПЫТУ, ПОЛУЧЕННОМУ ВНЕ КОМПАНИИ, НО...



ВОЗМОЖНО,
ЗАДАЧА
ЕЙ НЕ
ПО ПЛЕЧУ.

КСТАТИ,
МИСТЕР
РОКУНАГА!



МНЕ БЫ ХОТЕЛОСЬ ЗАГЛЯНУТЬ К ВАМ В ОТДЕЛ РАЗРАБОТКИ ПРОДУКТА И ПОГОВОРИТЬ СО ВСЕМИ. КОГДА ВАМ УДОБНО?

ГМ...
КОНЕЧНО,
В ЛЮБОЕ
ВРЕМЯ.



ПОСМОТРИМ... ЗАВТРА Я ЕДУ В НАШЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ В ОСАКЕ. МОЖЕТ, ПОСЛЕЗАВТРА, ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ ДНЯ?

НЕТ
ПРОБЛЕМ.



...МНЕ КАЖЕТСЯ, КАКУЮ БЫ СТРАТЕГИЮ ОНА НИ ПРИДУМАЛА, ЕЕ ОТВЕРГНУТ, ЕСЛИ ОНА НЕ ПОНРАВИТСЯ ГЕНДИРЕКТОРУ...

ТОЛЬКО БЫ
ОНА НЕ РАССТРОИЛАСЬ...

ЗАМЕЧАТЕЛЬНО,
ТОГДА ОКОЛО
ТРЕХ ЧАСОВ.



ПЕРВЫЙ ШАГ —
ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ
СИТУАЦИЮ, ДЛЯ ЭТОГО
ЕСТЬ МНОГО СХЕМ.

САМАЯ ПОПУЛЯРНАЯ —
SWOT-АНАЛИЗ.

В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ, ЕСЛИ SWOT-АНАЛИЗ СДЕЛАН ПРАВИЛЬНО, МОЖНО СКАЗАТЬ, ЧТО СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ГОТОВ.

SWOT
ОЗНАЧАЕТ
ВОТ ЧТО:

**СИЛЬНЫЕ
СТОРОНЫ**

Сильные стороны компании,
преимущества

**СЛАБЫЕ
СТОРОНЫ**

Слабые стороны компании,
проблемы

ВОЗМОЖНОСТИ

Возможности для роста

УГРОЗЫ

Потенциальные угрозы для роста
компании

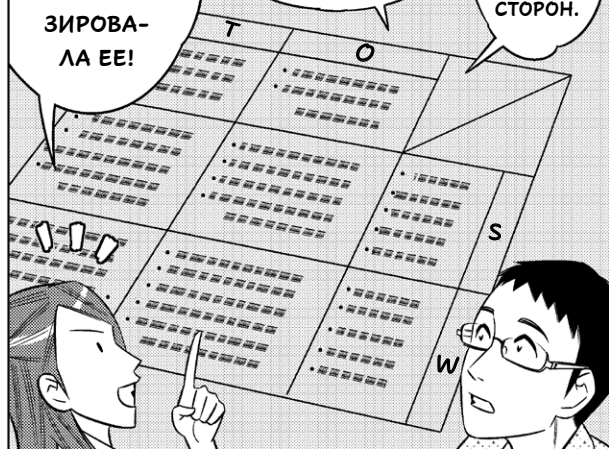
Я УЖЕ ЗАПОЛНИЛА
МАТРИЦУ
И ПРОАНАЛИЗИРОВАЛА
ЕЕ!

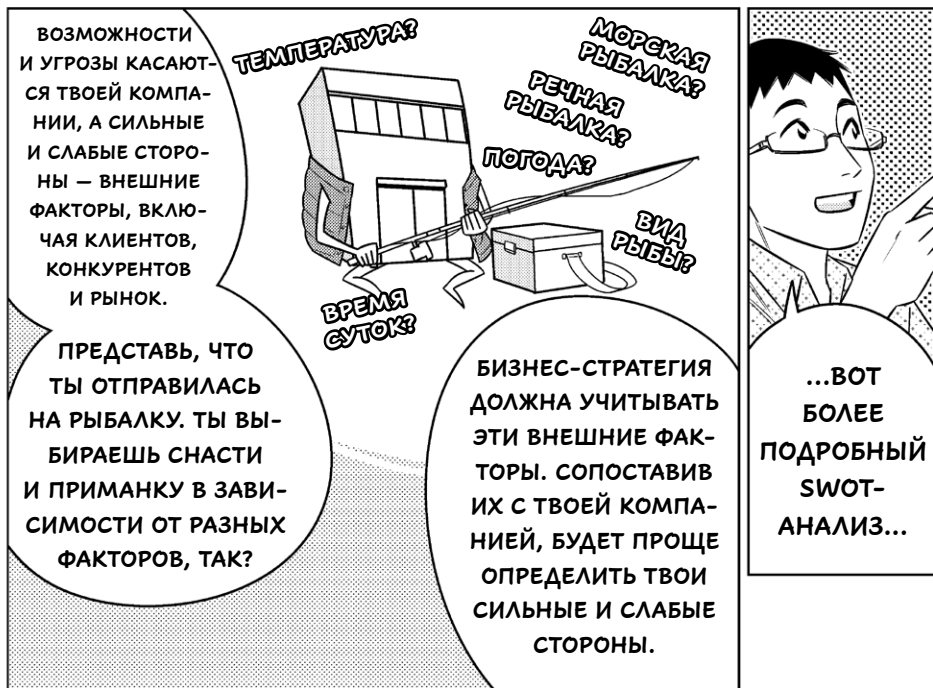
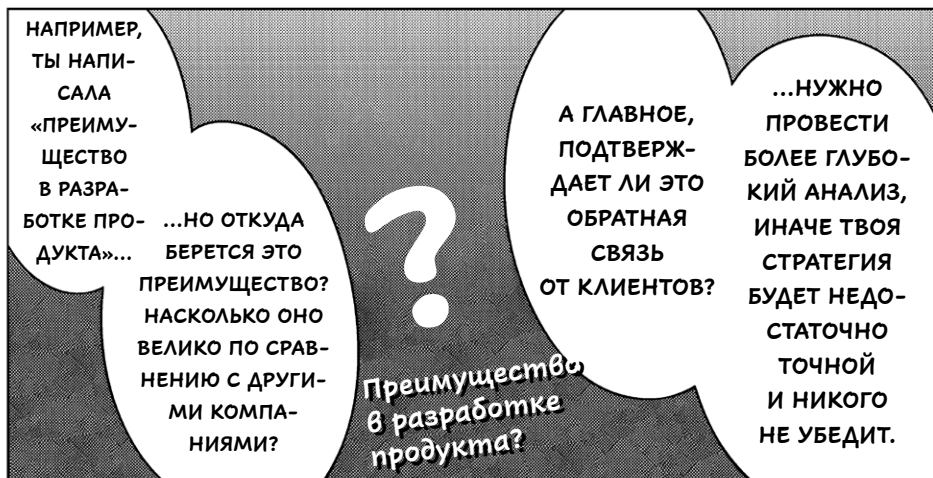
УЖЕ
ЗАПОЛНИЛА?

КОНЕЧНО!
НАЧАЛА С СИЛЬНЫХ
СТОРОН.

ГМ...

КОГДА Я СКАЗАЛ, ЧТО У ТЕБЯ БУДЕТ ПОЛНОЦЕННЫЙ АНАЛИЗ, ЕСЛИ ТЫ ПРАВИЛЬНО СДЕЛАЕШЬ SWOT, Я НЕ ИМЕЛ В ВИДУ, ЧТО НАДО ПРОСТО ЗАПОЛНИТЬ ПУСТЫЕ СТРОЧКИ.





Анализ возможностей и угроз

- Анализ пяти сил Портера.
- Анализ позиционирования.
- Анализ конкурентов.
- Анализ клиентов (потребителей, корпораций).
- Анализ ключевых факторов успеха.

Анализ сильных и слабых сторон

- Анализ достижений и результатов.
- Анализ позиционирования.
- Анализ бизнес-модели.
- Анализ маркетинга (4Р).
- Анализ цепочки создания ценности и организационный анализ.
- Анализ материальных и нематериальных активов.

ПРОВЕРЬ,
ВСЕ ЛИ
ТЫ СДЕ-
ЛАЛА.

А ЕЩЕ НАДО
ПРОВЕСТИ ТАК
НАЗЫВАЕМЫЙ
АНАЛИЗ ЗС.

Т-ТАК
МНОГО?!

НЕ НУЖНО
ДЕЛАТЬ
ПОДРОБНЫЙ
АНАЛИЗ
ПО КАЖДОМУ
ПУНКТУ.

ГОРАЗДО
ЭФФЕКТИВНЕЕ
ПРИМЕНИТЬ МЕ-
ТОД ПРОВЕРКИ
ГИПОТЕЗ.

МЕТОД
ПРОВЕРКИ
ГИПОТЕЗ?

ДА! СНАЧАЛА
НАМЕТЬ ОБЩУЮ
КАРТИНУ, А ПО-
ТОМ ЗАЙМИСЬ БО-
ЛЕЕ ПОДРОБНЫМ
АНАЛИЗОМ.

ДАЖЕ ЕСЛИ
ГИПОТЕЗА НЕ-
ВЕРНА, ТЫ СМО-
ЖЕШЬ ИЗМЕНИТЬ
ЕЕ ПО ХОДУ
ДЕЛА.

ИТАК,
НУЖНО ВЗГЛЯ-
НУТЬ НА ВСЮ
ОТРАСЛЬ, ПРЕЖДЕ
ЧЕМ АНАЛИЗИРОВАТЬ ЕЕ? ПРИ-
ДЕТСЯ ПРОВЕСТИ
МАСШТАБНЫЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ...

НЕ БЕС-
ПОКОЙСЯ
РАНЬШЕ
ВРЕМЕНИ.

НЕЛЬЗЯ
СКАЗАТЬ, ЧТО
РЫНОК ЯПОН-
СКИХ СЛАДОС-
ТЕЙ ПЕРЕЖИ-
ВАЕТ БУРНЫЙ
РОСТ, ДА?



ЗНАЧИТ,
ПРАВИЛА
КОНКУ-
РЕНЦИИ
ИЗМЕНИЛИСЬ
ИЗ-ЗА СДВИГА
В СТРУКТУРЕ
РЫНКА.

НО ЭТОТ
ФАКТОР ЧАСТО
ИГНОРИРУЮТ.

У КАЖДОЙ
ПРОБЛЕМЫ
ЕСТЬ СВОИ
ПРИЧИНЫ,
ВСЕГДА АНА-
ЛИЗИРУЙ
«ПОЧЕМУ?».

ПРИМЕМ ЭТО
ЗА ГИПОТЕЗУ
И ПРОВЕДЕМ
ДОПОЛНИТЕЛЬ-
НЫЙ АНАЛИЗ.

- На рынке японских сладостей мало возможностей для роста.
- Продажи упали по основным каналам (универмагам).
- Универмаги переживают структурную рецессию.



ПОНИМАНИЕ РЫНКА
В ЦЕЛОМ ПОЗВОЛИТ
ДЕРЖАТЬ В УМЕ
ОБЩУЮ КАРТИНУ.

ХОРОШО!
ЗНАЧИТ,
НАДО РАЗ-
РАБОТАТЬ
ПРОДУКТ
ДЛЯ УНИВЕР-
МАГОВ...



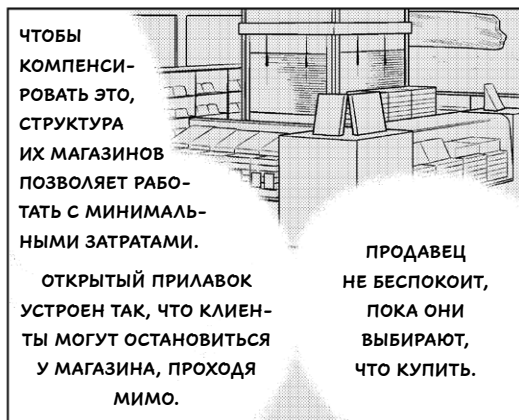
ТЫ СЛИШКОМ
ТОРОПИШЬСЯ!

НЕ СПЕШИ,
У ТЕБЯ БУДЕТ ВРЕ-
МЯ НА СТРАТЕГИ-
ЧЕСКИЙ ПЛАН.

СНАЧАЛА
МЫ АНАЛИЗИ-
РУЕМ СЕГОД-
НЯШНЮЮ
СИТУАЦИЮ.

И НЕ ЗАБЫ-
ВАЙ ВСЕГДА
ДЕЛИТЬСЯ
РЕЗУЛЬТАТОМ!





ДА, ИМЕННО
ТАК И НАДО —
РАССПРАШИВАТЬ
И СЛУШАТЬ. ПРО-
ДОЛЖАЙ В ТОМ
ЖЕ ДУХЕ.

ОХ,
Я СЛИШКОМ
УВЛЕКАЛАСЬ
ЭТИМИ
СЛАДО-
СТЯМИ...

ОТОРВАТЬСЯ
НЕВОЗМОЖНО,
ПРАВДА?

ХВАТЬ
ХРУМ
ХРУМ
ХВАТЬ

ИТАК, ТЕПЕРЬ
У НАС ЕСТЬ ОБЩЕЕ
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ
О СТРАТЕГИЯХ
УСПЕХА НАШИХ
КОНКУРЕНТОВ...

Компания А	Комплексная модель с акцентом на привлекательности товара
Компания Б	Модель развития других каналов продаж (не универмагов)
Компания В	Модель специализации, основанная на фирменной продукции
Компания Г	Низкозатратная модель, нацеленная на личное потребление

Резюме на с. 82 и далее.

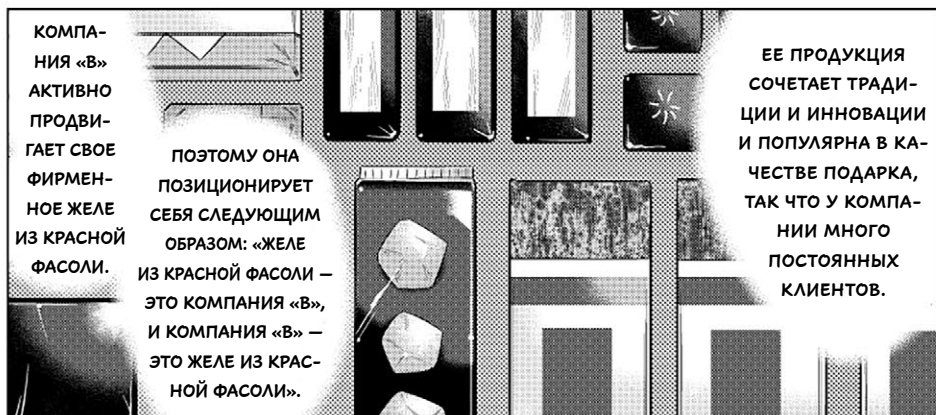
КОМПАНИЯ «А»
ПРОИЗВОДИТ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНУЮ
И ПРИБЫЛЬНУЮ
ПРОДУКЦИЮ. ОНА
РЕГУЛЯРНО ОБНОВ-
ЛЯЕТ СВОЮ ВИ-
ТРИНУ, ПРЕДЛАГАЯ
СЕЗОННЫЕ ТОВАРЫ.

У НЕЕ ЕСТЬ
НЕ ТОЛЬКО ТОР-
ГОВЫЕ ТОЧКИ
В ИЗВЕСТНЫХ
УНИВЕРМАГАХ,
ОНЛАЙН-МАГАЗИН
ТОЖЕ АКТИВНО
РАЗВИВАЕТСЯ.



ПРЕИМУЩЕСТВО
КОМПАНИИ «Б» —
В ТОРГОВЫХ ТОЧКАХ
ВНЕ УНИВЕРМАГОВ,
НАПРИМЕР В АЭРО-
ПОРТАХ И НА ОСТА-
НОВКАХ. И ОНА
БЫСТРО РАЗВИВАЕТСЯ
ЗА ГРАНИЦЕЙ.

У НЕЕ ЕСТЬ
ОБЩИЙ
АССОРТИМЕНТ
ПРОДУКЦИИ,
НО ОНА ТАКЖЕ
ПРОДАЕТ МЕСТ-
НЫЕ И РЕГИ-
ОНАЛЬНЫЕ
ТОВАРЫ.



КОМПАНИЯ «В» АКТИВНО ПРОДВИГАЕТ СВОЕ ФИРМЕННОЕ ЖЕЛЕ ИЗ КРАСНОЙ ФАСОЛИ.

ПОЭТОМУ ОНА ПОЗИЦИОНИРУЕТ СЕБЯ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ: «ЖЕЛЕ ИЗ КРАСНОЙ ФАСОЛИ — ЭТО КОМПАНИЯ «В», И КОМПАНИЯ «В» — ЭТО ЖЕЛЕ ИЗ КРАСНОЙ ФАСОЛИ».

ЕЕ ПРОДУКЦИЯ СОЧЕТАЕТ ТРАДИЦИИ И ИННОВАЦИИ И ПОПУЛЯРНА В КАЧЕСТВЕ ПОДАРКА, ТАК ЧТО У КОМПАНИИ МНОГО ПОСТОЯННЫХ КЛИЕНТОВ.



ПРО КОМПАНИЮ «Г» Я УЖЕ ГОВОРИЛА.

КАЖДАЯ КОМПАНИЯ ИМЕЕТ УНИКАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ. «МАЦУИ-Я» ВЫГЛЯДИТ ТАКОЙ НЕСОВЕРШЕННОЙ ПО СРАВНЕНИЮ С НИМИ.

ДА, УНИКАЛЬНАЯ ОСОБЕННОСТЬ, КОТОРАЯ ОТЛИЧАЕТ КОМПАНИЮ ОТ КОНКУРЕНТОВ, НАЗЫВАЕТСЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ.



НО КАК ИМ УДАЕТСЯ ЭТО ПОДЧЕРКНУТЬ?

ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЙ ВОПРОС. ОБ ЭТОМ НУЖНО ДУМАТЬ ПОСТОЯННО. «КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?»

НАПРИМЕР, КАК Я СЛЫШАЛ, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ПРОДУКЦИИ КОМПАНИИ «А» — РЕЗУЛЬТАТ ТОГО, ЧТО ГЕНДИРЕКТОР ЛИЧНО ЗАНИМАЕТСЯ РАЗРАБОТКОЙ ПРОДУКЦИИ.

И ВПОЛНЕ ВОЗМОЖНО, ЧТО У НИХ ПОТРЯСАЮЩИЕ СОТРУДНИКИ, ХОРОШИЙ ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ И МАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ. ВЛИЯТЬ МОЖЕТ ВСЕ ЧТО УГОДНО.

ОСОЗНАТЬ, ЧТО ТВОЯ КОМПАНИЯ ЕЩЕ ДАЛЕКА ОТ СОВЕРШЕНСТВА, — ЭТО ТОЖЕ ПРОЦЕСС.

В-ВЫ ПРАВЫ!

УЧИТЫВАЯ
ВСЕ ЭТО, ПРО-
АНАЛИЗИРУЕМ
ФАКТОРЫ
УСПЕХА,
ИЛИ КФУ.

ВОТ ЧТО
ОЗНАЧАЕТ
КФУ.

МЫ ГОВОРИМ
О ФАКТОРАХ,
ВЕДУЩИХ К УСПЕ-
ХУ В ОТРАСЛИ,
ТО ЕСТЬ ЭТО КЛЮЧ
К УСПЕХУ.

КЛЮЧЕВЫЕ
ФАКТОРЫ
УСПЕХА



ОПРЕ-
ДЕЛИТЬ
ИХ ДО-
ВОЛЬНО
СЛОЖНО.

НО У НАС
УЖЕ ЕСТЬ
ОБЩЕЕ ПРЕД-
СТАВЛЕНИЕ
ИЗ АНАЛИЗА
ИЗМЕНЕНИЙ
РЫНКА И КОН-
КУРЕНТОВ.

ВО-
ПЕРВЫХ,
НУЖНА
КОНКРЕТНАЯ
БИЗНЕС-
МОДЕЛЬ.

КАЖДАЯ
КОМПАНИЯ
СЛЕДУЕТ СОБСТВЕН-
НОЙ, КОНКРЕТНОЙ
БИЗНЕС-МОДЕЛИ.



РАЗРАБОТКА
ФИРМЕННОГО
ПРОДУКТА —
ОДНА ИЗ ТА-
КИХ МОДЕ-
ЛЕЙ.

УСПЕШНЫЙ
БРЕНДИНГ ТОВАРА,
ТО ЕСТЬ «Х ОЗНА-
ЧАЕТ Y», — СИЛЬ-
НОЕ РЕШЕНИЕ.

ПОНИМАЮ.
КЛЮЧ
К УСПЕХУ...

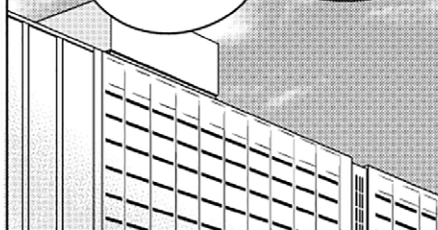
ДРУГОЙ
ВАРИАНТ —
ОБНО-
ВЛЕНИЕ
БРЕНДА.

СОСТОЯВШИЕСЯ
БРЕНДЫ НЕ ДОЛЖ-
НЫ РАССЛАБЛЯТЬСЯ
НИ НА СЕКУНДУ,
ИМ НУЖНО ПОСТО-
ЯННО ПРИДУМЫ-
ВАТЬ НОВЫЕ КОН-
ЦЕПЦИИ И ПРО-
ДУКЦИЮ.

ЕСТЬ
ЕЩЕ
КОЕ-
ЧТО.

ВАЖНО
РАЗВИВАТЬ
ДРУГИЕ
КАНАЛЫ
ПРОДАЖ
ПОМИМО
УНИВЕР-
МАГОВ.

СО СПАДОМ ПРОДАЖ
В УНИВЕРМАГАХ
НАМ ПОНАДОБЯТ-
СЯ НОВЫЕ КАНАЛЫ
ПРОДАЖ, ТАКИЕ КАК
ОНЛАЙН-МАГАЗИНЫ
И ТОРГОВЫЕ ТОЧКИ
НА ОСТАНОВКАХ.





Я ПЕРВАЯ
ВЗЯЛА,
ЯСНО?!

ПОСЛЕДНИЙ.

УГОЩАЙСЯ.

ВКУСНЯТИНА.

Опрос
про-
давцов
универ-
мага.

СПАСИБО
ЗА ВАШЕ
ВРЕМЯ.

ВЫ ПРАВЫ.
МЫ ДАЛЕКО
НЕ ПЕРВЫЙ
ВЫБОР ДЛЯ
КЛИЕНТОВ.

К НАМ
ЗАХОДЯТ
В ОСНОВНОМ
ПОЖИЛЫЕ
ЛЮДИ.

И БОЛЬШИН-
СТВО ИЗ НИХ
ИЩУТ
ПОДАРОК.

ЕСЛИ
ГОВОРИТЬ
О ПОТОКЕ
КЛИЕНТОВ,
МНЕ КАЖЕТ-
СЯ, ОН СТАЛ
РАЗНОШЕР-
СТНЫМ, БО-
ЛЕЕ РАЗНО-
ОБРАЗНЫМ.

МНОГИЕ
ИЗ НИХ ИН-
ТЕРЕСУЮТСЯ
И ЯПОНСКИ-
МИ, И ЗА-
ПАДНЫМИ
САДОСЯМИ
И ПОКУПАЮТ
ИХ СПОН-
ТАННО.

НО ТАКИЕ
КЛИЕНТЫ НЕ ЗА-
ДЕРЖИВАЮТСЯ
В НАШЕМ
МАГАЗИНЕ.

НЕ ЗА-
ДЕРЖИВА-
ЮТСЯ?

ВОТ
ИМЕН-
НО.

...

А ЧТО ВЫ
МОЖЕТЕ
СКАЗАТЬ КАК
СОТРУДНИК
МАГАЗИНА?

ВООБЩЕ-ТО,
Я ХОТЕЛА УСТРО-
ИТЬСЯ В КОФЕЙ-
НУ HIVER.

НО У НИХ
НЕ БЫЛО
ВАКАН-
СИЙ...



«МАЦУИ-
Я» —
СЛИШКОМ
СТАРО-
МОДНАЯ
КОМПА-
НИЯ.

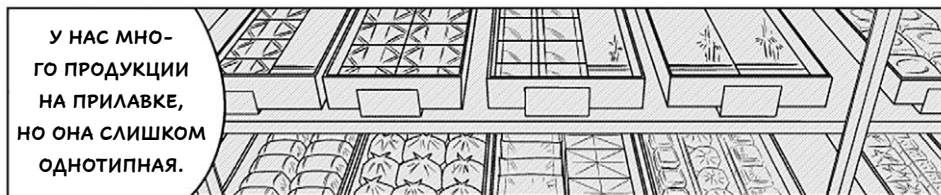
ПОНИМАЕТЕ,
ДАЖЕ УПАКОВКА...
ОНА СОЗДАЕТ
ТАКОЕ ВПЕЧАТ-
ЛЕНИЕ...

ЭТО ОЧЕНЬ ВКУС-
НО, И ПОКУПА-
ТЕЛИ СТАРШЕГО
ПОКОЛЕНИЯ
ДЕЙСТВИТЕЛЬ-
НО ВОЗВРАТ-
ЩАЮТСЯ.

НО ЭТО
СЛИШКОМ
СТАРО-
МОДНО.



ДЛЯ СЕБЯ
Я БЫ НЕ КУПИЛА
ТАКОЕ, И В КАЧЕ-
СТВЕ ПОДАРКА МНЕ
ХОЧЕТСЯ ЧЕГО-ТО
СОВРЕМЕННОГО.



У НАС МНО-
ГО ПРОДУКЦИИ
НА ПРИЛАВКЕ,
НО ОНА СЛИШКОМ
ОДНОТИПНАЯ.



С-
СПАСИБО!

ОЧЕНЬ
ВАЖНАЯ
ИНФОР-
МАЦИЯ!

ЧТО?!

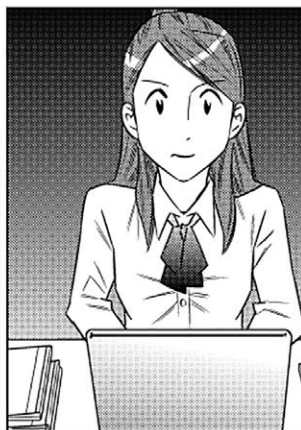
ГМ, Я
ПРОСТО ПО-
ДЕЛИЛАСЬ
СВОИМ
МНЕНИ-
ЕМ...

ТОЧНО,
ЭТО МНЕ
И НУЖНО!

ЗНАЕТЕ,
МНЕ НЕЛОВКО,
НО У МЕНЯ
ТОЖЕ ЕСТЬ
ПАРА
МЫСЛЕЙ.

Я ВАС
СЛУ-
ШАЮ.

ВЫ
ИМЕЕТЕ
В ВИДУ
КОНКРЕТ-
НЫЙ ПРО-
ДУКТ?



С КОНКУ-
РЕНЦИЕЙ
ВСЕ ПРОЯС-
НЯЕТСЯ!

ЕСТЬ КОМПАНИИ
В ТАКОМ ЖЕ ПОЛОЖЕ-
НИИ, ЧТО И МЫ, И ОНИ
УСПЕШНО РАБОТАЮТ.
«МАЦУИ-Я» МОЖЕТ
ИЗМЕНИТЬ СИТУАЦИЮ
С ПОМОЩЬЮ ПРАВИЛЬ-
НОЙ СТРАТЕГИИ!

ЯСНО. МНЕ
КАЖЕТСЯ, АНАЛИЗ
КЛИЕНТОВ У ТЕБЯ
УЖЕ НАМЕ-
ТИЛСЯ.

СЛЕДУ-
ЮЩИЙ ШАГ —
АНАЛИЗ СИЛЬ-
НЫХ И СЛАБЫХ
СТОРОН...

ЕГО МОЖНО
ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВО ВРЕ-
МЯ ОЦЕНКИ
СТРАТЕГИЙ.

ВАЖНО ОБЪЕК-
ТИВНО ПОНИМАТЬ
СИЛЬНЫЕ И СЛА-
БЫЕ СТОРОНЫ
ТВОЕЙ КОМПА...

ДА,
НО ВЫГЛЯ-
ДИТ ЭТО
НЕ ОЧЕНЬ...

...НИИ!

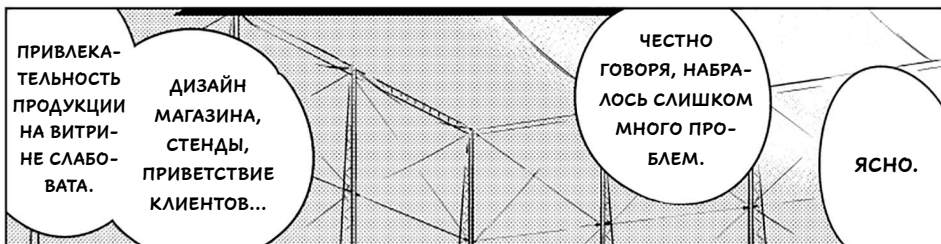
ВЖУХ
БАЦ

Я
ПОСМО-
ТРЕЛА
НАШИ
РЕЗУЛЬ-
ТАТЫ.

ВО-ПЕРВЫХ,
ЕСЛИ ГОВОРИТЬ
О ПРОДАЖАХ, НЕТ
НИКАКОГО ПРО-
ГРЕССА ПО РАЗ-
ВИТИЮ ДРУГИХ
КАНАЛОВ, КРОМЕ
УНИВЕРМАГОВ.

ПРОДАЖИ
ПО МАГАЗИНАМ
СНИЖАЮТСЯ
ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТЬ
ЛЕТ, А ПРОДАЖИ
ПО КОМПАНИИ
В ЦЕЛОМ ЗАТОРМО-
ЗИЛИСЬ ПОСЛЕ
ПИКА ТРИ ГОДА
НАЗАД.





ЭТО
ТОЧНО...

НЕ РАЗОБРАВ-
ШИСЬ В СИТУ-
АЦИИ, НЕВОЗ-
МОЖНО СОЗДАТЬ
УСПЕШНУЮ
СТРАТЕГИЮ.

НАВЕРНОЕ,
ОН ПРОСТО
НЕСПОР-
ТИВНЫЙ.

ВЖ-Ж-Ж

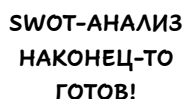
НЕ ОТ-
РЫВАЙТЕ
ВЗГЛЯДА
ОТ МЯЧА...

СМО-
ТРИТЕ
ВНИМА-
ТЕЛЬНО...



Ш
М
Я
К

МОЛО-
ДЕЦ...



SWOT-АНАЛИЗ
НАКОНЕЦ-ТО
ГОТОВ!

ЧТОБЫ
СДЕЛАТЬ
ПРАВИЛЬНЫЕ
ВЫВОДЫ...

...НЕОБХОДИМО
РАССМОТРЕТЬ ВСЕ
АНАЛИТИЧЕСКИЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ В СЛЕ-
ДУЮЩЕМ КОН-
ТЕКСТЕ: «КАК ЭТО
ПОВЛИЯЕТ НА НАШУ
КОМПАНИЮ?»



...НАДЕ-
ЮСЬ, Я ВСЕ
СДЕЛАЛА
ПРАВИЛЬНО.

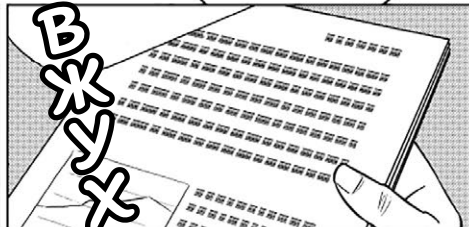
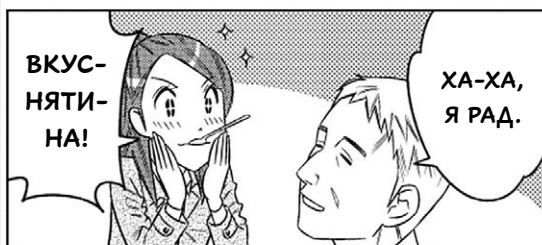


ДА,
ДУМАЮ,
ГОДИТСЯ.

ОТДЕЛ РАЗРАБОТКИ
ПРОДУКТА

ДОБРЫЙ
ВЕЧЕР.
ВЫ ЕЩЕ
ЗДЕСЬ?

...А, МИСС
КАДЗУМИ.



ТО ЧТО НАДО!
ВЫ С БЕЗУКО-
РИЗНЕННОЙ
ЛОГИКОЙ СФОР-
МУЛИРОВАЛИ
ВСЕ МОИ
СМУТНЫЕ
ОПАСЕНИЯ!

ЗАМЕ-
ЧАТЕЛЬНО!
Я ЗАВТРА ЖЕ
НАПРАВЛЮ
ОТЧЕТ ГЛАВАМ
ВСЕХ
ОТДЕЛОВ.

ДА,
ОБЯЗАТЕЛЬНО,
НО...

ЗДЕСЬ ОДНИ
ПРОБЛЕМЫ...

ДА,
НО...

ВЗГЛЯНИТЕ
НА АНАЛИЗ
АКТИВОВ
В КОНЦЕ.

«АНАЛИЗ АКТИВОВ»

КОМПАНИЯ ОБЛАДАЕТ МАТЕРИАЛЬНЫМИ
АКТИВАМИ... КАК УКАЗАНО НИЖЕ

Я ПОЛУЧАЛА
МАССУ
ПОЛОЖИТЕЛЬ-
НЫХ ОТЗЫВОВ
ПО НАШЕЙ
ПАСТЕ
ИЗ КРАСНОЙ
ФАСОЛИ.

БИЗНЕС-
ПАРТНЕРЫ
И ПОСТОЯННЫЕ
ПОКУПАТЕЛИ —
ВСЕ ХВАЛЯТ ЕЕ.

ЭТО
ОЧЕНЬ
ЦЕННЫЙ
АКТИВ.

«МАЦУИ-
Я»
ЗНАЮТ
ВСЕ.

ПРОБЛЕМА
В ТОМ,
ЧТО МЫ
КАЖЕМСЯ
СЛИШКОМ
СТАРО-
МОДНЫМИ.



1

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА

Анализ ситуации — первый шаг создания стратегии

Как мы отметили в прологе, самый важный пункт в работе над стратегией — сегодняшнее положение дел. Это означает четкое и точное понимание текущей ситуации касательно компании, отрасли и других факторов. Разрабатывая стратегию, нужно выбрать целевой рынок и решить, куда и как направить ресурсы, чтобы обеспечить конкурентное преимущество. Ваша стратегия — кульминация множества решений, которые невозможны без точного понимания сегодняшней ситуации.

Однако, анализируя ситуацию, нужно не только думать о настоящем, но и сделать прогноз на будущее. Стратегия очень скоро потеряет актуальность, если заикливаться на настоящем, особенно на сегодняшнем постоянно меняющемся рынке. Не забывайте внимательно отслеживать внешние факторы, чтобы прогнозировать будущее. Стратегия окажется ненадежной, если ситуационный анализ, на котором она основана,

НЕТОЧ-
НЫЙ АНАЛИЗ
МОЖЕТ ПРИВЕ-
СТИ К БЕССМЫС-
ЛЕННОЙ СТРА-
ТЕГИИ...



будет неточным. Вот почему ситуационный анализ — такая важная задача.

Лишь немногие компании в полной мере оценивают текущую ситуацию

Хотя это обязательный шаг, далеко не все компании хорошо понимают свою ситуацию. Многие делают выводы и создают стратегии, опираясь на прошлый опыт и предположения, ни секунды не сомневаясь в их истинности. Они слепо верят в непогрешимость своих стратегий и часто закрывают глаза на проблемы, пока не станет слишком поздно.

Стратегия со временем теряет актуальность. Все факторы, включая рынок, положение вашей компании, конкурентное преимущество и сильные стороны в контексте внешней среды, меняются. И то, что совсем недавно можно было назвать точной стратегией, основанной на достоверном ситуационном анализе, потеряет актуальность, если вы не сможете предвидеть изменения или неверно их оцените. В качестве примера вспомним, как японские производители электроники столкнулись с проблемами из-за ошибочной оценки ситуации, связанной с дигитализацией и появлением новых рынков.

Как правило, управленцы и сотрудники опираются на знания, полученные в результате опыта работы в данной отрасли. Однако это может обернуться ловушкой. Слишком сильная зависимость от прошлого опыта и знаний способна

привести к неверным предположениям, мешая осознать, что ситуация давно изменилась. В прошлом успешные компании чаще попадают в эту ловушку.

Генеральный директор «Мацуи-я» Умесава — яркий тому пример (см. с. 58). Хотя отрасль и рынок японских сладостей значительно меняются, он продолжает следовать старой стратегии просто потому, что когда-то она привела компанию к успеху, объясняя спад продаж общей обстановкой на рынке.

Разногласия по поводу ситуационного анализа среди участников процесса — другая проблема, с которой сталкиваются многие компании. Отдел продаж может утверждать, что товар не продается, потому что он недостаточно хорош, в то время как команда по разработке продукции говорит, что проблема вызвана некачественной работой отдела продаж и маркетинга. Значит, участники процесса придерживаются разного взгляда на ситуацию. Такая рассогласованность мешает единомыслию и принятию правильных решений и, следовательно, не позволяет составить точную стратегию.

Методология и схемы: ложное чувство завершенности ситуационного анализа

Многочисленные книги по методологии и схемам ситуационного анализа активно публикуются сегодня и используются компаниями. Однако многие все еще неверно понимают ситуацию. Почему?

Одна из причин заключается в отсутствии анализа изменений рыночной структуры и правил конкуренции. Или проблема в том, что компания формулирует проблемы, но не проводит подробного анализа реальных причин. Многие, похоже, считают, что заполнить пустые строчки в шаблонной таблице — и значит провести ситуационный анализ.

Кадзуми из «Мацуи-я» тоже думала, что провела SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), заполнив пробелы в готовой схеме. Однако этого недостаточно для создания стратегии. Главное — понять причинно-следственные связи через подробный ситуационный анализ, основанный на достоверной информации. Крайне важно найти истинную причину проблемы, чтобы осознать реальное положение дел.

Три ключа к пониманию реального положения дел

Как избежать ловушки поверхностного анализа? Перечислим три основных момента, которые следует помнить.

Во-первых, необходимо собрать объективные, достоверные факты. Это ваша отправная точка. Факты — информация, на которую вы будете опираться в своем анализе, включая сведения, подкрепленные количественными данными по реальному состоянию рынка и ситуации на месте (на фронтлайне), а также спросу потребителей и тенденциям среди конкурентов. Без фактов невозможно анализировать

ситуацию. Проведите полевую работу, чтобы собрать эти факты и увидеть их собственными глазами.

Во-вторых, следует провести структурный анализ этих фактов, чтобы понять суть ситуации. Часто вместо ситуационного анализа предлагают хорошо упорядоченный, но поверхностный список проблем (рис. 2.1). Пример можно найти на с. 87, где представлен список обстоятельств, который невозможно назвать ситуационным анализом. Он содержит только обстоятельства и результаты и не рассматривает реальные причины и механизмы ситуации. Здесь нет структурного анализа, который ответил бы на вопрос, почему произошли те или иные обстоятельства и что их вызвало или какие механизмы способствовали их появлению. Сравните это с примером правильного ситуационного анализа на с. 90–91 (рис. 2.2).

В-третьих, важно поделиться результатами со всеми участниками процесса и обсудить их. Если просто проанализировать факты и написать отчет, это ничего не изменит. Настоящий смысл ситуационного анализа заключается в том, чтобы поделиться результатом и прийти к консенсусу. Изначальная цель стратегического планирования — преодолеть разногласия в понимании ситуации. Нужно не только собрать объективные данные и провести корректный анализ, необходимо также тщательно обсудить их. Прислушайтесь к мнению каждого, чтобы у вас сложилась общая картина ситуационного анализа.

Рис. 2.1. Пример неправильного ситуационного анализа



Основные принципы ситуационного анализа: SWOT-анализ

Напомню, что цель ситуационного анализа — найти идеи для создания и укрепления стратегии и конкурентного преимущества. Самая популярная схема для этого — SWOT-анализ. Он выявляет сильные стороны компании и конкурентное преимущество, слабые стороны и проблемы, возможности для роста и потенциальные угрозы для роста. В большинстве случаев грамотно составленный SWOT-анализ означает, что ситуационный анализ завершен.

Итак, что конкретно нужно анализировать? На этот вопрос нет единственного ответа, так как он зависит от ситуации и ваших целей. Однако, как правило, для SWOT-анализа используется следующая методология.

Во-первых, возможности для роста и потенциальные угрозы для роста компании опираются на анализ пяти сил Портера (анализ отраслевой структуры), анализ позиционирования, анализ конкурентов, клиентов (потребителей и корпораций) и анализ ключевых факторов успеха. Сильные стороны компании, конкурентное преимущество, слабые стороны и проблемы, в свою очередь, опираются на анализ достижений и результативности, анализ позиционирования, бизнес-модели, маркетинга (4P), цепочки создания ценности и организационный анализ, а также анализ материальных и нематериальных активов. Конечно, существует множество других схем и методов для анализа внешних факторов и те-

кущей ситуации компании. Мы не сможем охватить их всех в этой книге, но, если вам интересно, почитайте соответствующую литературу.

Почему мы начинаем с анализа возможностей и угроз, а не с сильных и слабых сторон компании, хотя анализ называется SWOT? Тому есть веская причина. Сильные и слабые стороны, как правило, относятся к вашей собственной компании и ситуации, в то время как возможности и угрозы касаются внешних факторов, таких как рынок, конкуренция и клиенты. Чтобы понять себя, нужно сначала подробно изучить все внешние силы.

Вспомним цитату из «Искусства войны» Сунь-цзы, которую уже приводили выше: «Если знаешь врага и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет». Итак, Сунь-цзы учит сначала познать своего врага, а потом познать себя, так что в идеале следует начать с анализа возможностей и угроз, прежде чем браться за сильные и слабые стороны компании, проводя SWOT-анализ. Но, как мы отметили, этой информации недостаточно для точного понимания ситуации.

Опять же, это всего лишь методология, отражающая определенную точку зрения и подход. Нужно держать в уме конкретную цель, продолжая анализ. Более того, возможно, вам не понадобится делать подробный анализ по всем пунктам, перечисленным выше. Чтобы прийти к максимально точным результатам анализа, следует провести проверку гипотезы.

Рис. 2.2. Пример анализа компании

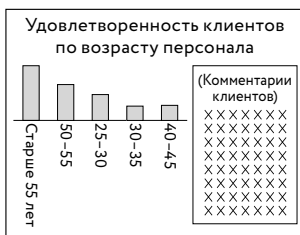
Структурный, логический, подробный анализ для поиска причинно-следственных связей

Две основные причины удержания доли рынка — высокая оценка клиентов и сильный маркетинг.

- Преимущество товара заключается в его функциональности и сбалансированной ценовой политике, в этом мы превосходим конкурентов.
- О высокой оценке клиентов говорят повторные покупки и глубокое знание продукции.



Объективные количественные данные, подтверждающие причину



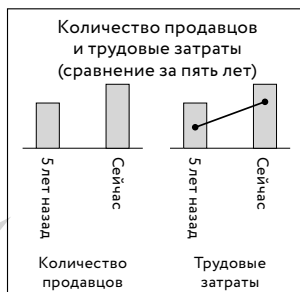
Наше маркетинговое преимущество заключается в том, что у нас работают опытные и умелые продавцы.

- Однако многие приближаются к пенсионному возрасту, а опыт и умения следующего поколения оставляют желать лучшего.
- Низкая удовлетворенность клиентов относительно сотрудников средней возрастной категории.
- Сотрудники средней возрастной категории показывают самые низкие продажи на человека и количество клиентов на человека (по данным компании).
- В итоге маркетинговое преимущество страдает.

Объективные количественные данные, подтверждающие причину

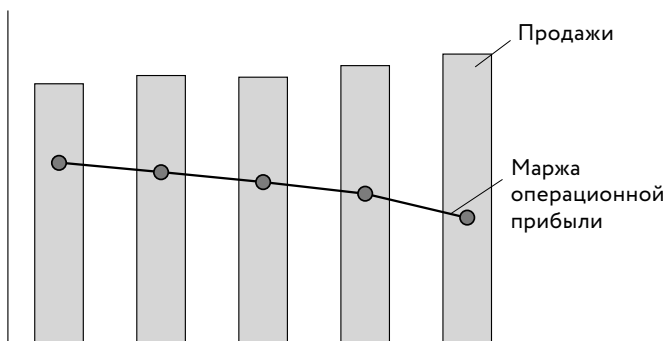
Один из факторов, способствующих снижению рентабельности, — контрмеры компании по увеличению персонала на местах. Это привело к росту трудовых затрат.

- Маркетинговая продуктивность (продажи на человека) значительно снизилась за последние пять лет (по данным компании).

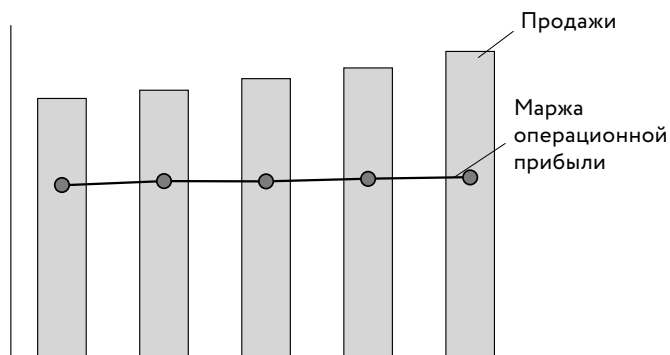


Подтверждение причины на основе объективных количественных данных

Продажи и маржа операционной прибыли (за пять лет)



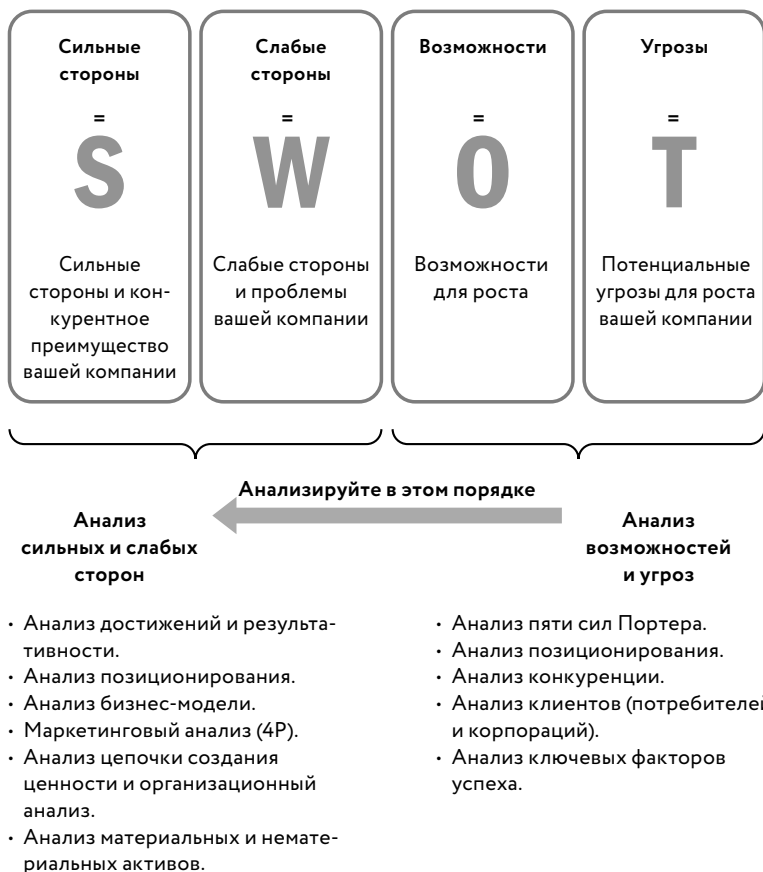
Объем рынка (за пять лет)



Анализ результативности:

- Продажи постепенно растут благодаря удержанию доли рынка.
- Сам объем рынка увеличивается.

Рис. 2.3. Цель ситуационного анализа и SWOT-анализа



АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ

2

Цель данного анализа — выявить ключевые элементы создания стратегии, а именно возможности для роста и потенциальные угрозы. При этом следует придерживаться трех основных принципов (рис. 2.4). Во-первых, визуализируйте рынок и потребителей. Визуализировать следует через призму реалистичного анализа сегодняшнего рынка, а также объективного и логического анализа, подтвержденного количественными данными.

Во-вторых, изучите сегодняшнюю отраслевую структуру. Можно провести общий анализ пяти сил Портера, а затем взглянуть на товары, деньги и услуги с разных точек зрения (например, с точки зрения цепочки создания ценности, дистрибуции и производственного процесса). Сегментация рынка, позиционирование вашей компании и конкурентов (по регионам, типу продукции, ценовому диапазону, каналам и т. д.) тоже даст полезную информацию.

И наконец, следует понимать, что структура отрасли может измениться в любой момент, сейчас или в ближайшем будущем, что создаст новые бизнес-возможности и факторы риска. Среди них — рост дохода, изменение образа жизни,

Рис. 2.4. Три основных элемента анализа возможностей и угроз

1. Визуализировать рынок и потребителей

- Реалистичный анализ сегодняшнего рынка.
- Объективный и логический анализ, подкрепленный количественными данными.

2. Понять структуру отрасли

- Использовать анализ пяти сил Портера, чтобы понять конкурентную среду отрасли.
- Проанализировать продукцию, деньги и услуги с разных точек зрения (включая цепочку создания ценности, дистрибуцию и производственный процесс).
- Изучить сегментацию рынка, позиционирование вашей компании, а также конкурентов (по региону, виду продукции, ценовому диапазону, каналам и т. д.).

3. Обратить внимание на текущие и потенциальные изменения в структуре отрасли (создающие новые бизнес-возможности и факторы риска)

- Изменения среди потребителей (рост дохода, изменение образа жизни, места и способа покупки).
- Изменения среди конкурентов (появление новых конкурентов на рынке и исчезновение старых, эксклюзивность рынка за счет слияний и поглощений, изменения среди игроков рынка, вызванные глобализацией).
- Изменения в отраслевой среде (ослабление регулирования, улучшение инфраструктуры и линий дистрибуции, изменения в отрасли, вызванные технологическими достижениями)

места и способа покупки, появление новых конкурентов и исчезновение старых, изменение структуры рынка (его эксклюзивность) за счет слияний и поглощений, изменения среди игроков рынка, продиктованные глобализацией, ослабление государственного регулирования, улучшение инфраструктуры и линий дистрибуции, а также отраслевые изменения, вызванные технологическими достижениями.

СНАЧАЛА
НУЖНО
РАЗОБРАТЬСЯ
С ОСНОВНЫ-
МИ ФАКТО-
РАМИ!



Особое внимание следует уделить изменениям, которые потенциально могут переписать правила всей отрасли. Глобальные рынки мобильных телефонов и телевидения значительно изменили свою структуру за очень короткий период времени, меняя вместе с тем и свои правила. То же самое произошло с рынком ПК и мобильных приложений, которому пришлось догонять темпы распространения и развития мобильных девайсов и приложений. Струк-

тура рынка настолько преобразилась, что даже Microsoft, некогда считавшийся почти что монополистом, был вынужден изменить свои стратегии.

Как вы видите, важно оценить изменения в структуре рынка и правилах конкуренции, принимая во внимание и бизнес-возможности, и риски.

Анализ пяти сил Портера

Анализ пяти сил Портера — популярная схема для анализа конкурентной среды отрасли и фундамент для поиска возможностей и рисков. Согласно анализу пяти сил, конкурентная ситуация в любой отрасли подвержена влиянию пяти факторов: интенсивности соперничества среди конкурентов, угроз новых игроков, угроз товаров-заменителей, способности клиентов торговаться и действий поставщиков.

Компания, превосходящая конкурентов по любому из этих факторов, может добиться лидирующего положения. В связи с этим необходимы следующие три стратегии: стратегия дифференциации, чтобы выделиться на фоне конкурентов; стратегия лидерства по издержкам, нацеленная на обеспечение высококачественной продукции по низкой цене; и нишевая стратегия, то есть стремление к доминированию на узкоспециализированном рынке. Конечно, в условиях современного многообразного рынка этих трех подходов не всегда достаточно для создания выигрышной стратегии. Все же держите их в уме как важнейшие концепции бизнес-стратегий.

В ходе анализа пяти факторов следует учесть сегодняшнее положение вашей компании, а также прогноз на будущее относительно каждого фактора. Так вам будет проще выявить возможности и угрозы.

Прежде чем анализировать пять факторов, необходимо провести обзор целевой отрасли. Иначе вы не сможете увидеть общую картину и рискуете неверно истолковать рыночные процессы. Чтобы сделать хороший обзор, нужно учесть изменения объема рынка, отраслевой цепочки создания ценности и бизнес-модели, ключевых игроков и основных клиентов.

Изучите тенденции рынка, обратив пристальное внимание на целевой рынок выбранного вами сегмента (или целевой рынок новой отрасли, на которую вы выходите): он расши-

руется, демонстрирует устойчивость или спад? Как правило, о размерах рынка судят по денежному эквиваленту, но в данном случае разграничение стоимости единицы продукции и ее количества может дать ценную информацию.

Незначительный взлет или спад не играет роли в анализе размера рынка. Важны причины и последствия, стоящие за этим взлетом или спадом. Взглянем на рынок японских сладостей, на котором работает «Мацуи-я», в частности рынок универмагов, торгующих японскими сладостями.

Рынок японских сладостей в целом демонстрирует стагнацию, а рынок универмагов, где продают японские сладости, практически рухнул. Причину нужно искать в сокращении продаж подарочных наборов для лета и праздников в универмагах, что, если копнуть еще глубже, вызвано постепенным исчезновением традиции сезонных подарков в обществе в целом. Похоже, наблюдается изменение образа жизни клиентов.

В последние годы разница между японскими и западными сладостями размылась, вызвав конкуренцию между разными видами продукции. Это тоже значительный фактор стагнации. Более того, появление других каналов продаж, таких как торговые точки на остановках, минимаркеты и онлайн-магазины, способствует падению продаж в универмагах, включая рынок сладостей.

Как вы видите, анализ — это не просто обзор результатов рыночных изменений, а доскональное понимание механизмов

рынка и причинно-следственных связей, которые привели к тем или иным результатам.

Пять пунктов анализа

Теперь, получив обзор рынка, возьмемся за анализ пяти сил Портера (рис. 2.5). Этой теме посвящено немало книг, если вы хотите изучить ее подробнее. Здесь мы отметим лишь то, что следует держать в уме, когда вы формулируете возможности и угрозы.

Стоит учесть три момента. Во-первых, помните, что возможности и угрозы — две стороны одной медали. Например, рост рыночной власти покупателей, как правило, считается угрозой. Однако если смотреть на это как на возможность выстроить более крепкие отношения с потребителями, это может привести к стабилизации и расширению вашего бизнеса.

В качестве примера рассмотрим Procter & Gamble, крупного американского производителя предметов повседневной необходимости, сотрудничающего с такими розничными гигантами, как Walmart. Благодаря тесным отношениям с крупными ретейлерами, P&G получает подробные данные по продажам, которые может затем использовать в разработке и маркетинге своей продукции.

Также нужно всегда искать новые возможности для противодействия угрозам. В качестве примера возьмем Fujifilm.

Рис. 2.5. Пять сил Портера и их аналитические аспекты



Поскольку компания специализируется в пленочной фотографии, растущий рынок цифровых камер стал очевидной угрозой для ее бизнеса, переживавшего упадок. Однако

компания использовала эту угрозу для анализа и поиска новых вариантов деятельности. В итоге, опираясь на свои многолетние знания и умения, она успешно создала перспективные предприятия в сфере медицинского оборудования и косметики. Химическая корпорация Toray Industries — это еще один пример. Если изменить свой подход и мышление, угроза превратится в возможность, и наоборот. Во многих случаях, проведя анализ пяти сил Портера, вы найдете гораздо больше угроз, чем возможностей. Вот почему важно иметь гибкое мышление и искать альтернативные пути.

И наконец, помимо сегодняшних возможностей и угроз, следует размышлять о будущих возможностях и угрозах. Конечно, нелегко прогнозировать будущее. Но если не задумываться о том, какие возможности и угрозы вас ждут впереди, то невозможно создать первоклассную стратегию.

Сегодняшние явные возможности и угрозы очевидны для всех, и их недостаточно, чтобы создать стратегию, выделяющуюся на общем фоне. Дайте волю воображению и прогнозируйте будущие возможности и угрозы, о которых ваши конкуренты даже не задумываются. Это приведет к выигрышной стратегии. Стремительный рост IT-компаний, таких как Apple и Google, можно приписать дальновидности их руководства, которое уловило будущие возможности раньше, чем конкуренты.

Анализ позиционирования и конкуренции

Следующий и не менее важный этап анализа возможностей и угроз — анализ позиционирования и конкуренции. Анализ позиционирования показывает, где вы и ваши конкуренты находитесь на рынке. Более того, вы увидите паттерны конкуренции на рынке, взглянув на сильные и слабые стороны конкурентов. Главное в анализе позиционирования и конкуренции — выяснить, в какой области рынка сосредоточен каждый игрок и какой подход он использует. В контексте возможностей и угроз следует проанализировать следующие моменты:

- Существует ли новый, перспективный рынок (неосвоенный или рынок с меньшим количеством конкурентов)?
- Новый рынок представляет собой реальную возможность? (На неосвоенных рынках могут отсутствовать потребители.)
- Положению вашей компании угрожают новые игроки и конкуренты?
- Сильные и слабые стороны конкурентов могут стать вашими сильными и слабыми сторонами?
- Можно ли выделить тенденции в конкуренции на рынке?
- Стратегия, которой пользуется другая компания, может создать бизнес-возможности для вашей компании?
- Каких потенциальных изменений в позиционировании и конкурентной среде следует ожидать в будущем?

Использовать своих конкурентов как ориентир или отправную точку крайне эффективно и даже необходимо в работе над стратегией. Анализ позиционирования и стратегии конкурентов позволяет определить направление для выживания и роста (бизнес-возможности) в отрасли.

Помните, что эти паттерны применимы только к существующим стратегиям. Излишняя зацикленность на том или ином паттерне не всегда приводит к успеху. Лучше придумать инновационную стратегию, которая позволит выделиться на фоне конкурентов и получить преимущество.

Рис. 2.6. Примеры паттернов стратегии сетей продуктовых магазинов



Лоукостеры и Ore no French (см. с. 46) — яркий пример инновационных, уникальных стратегий. Можно ориентироваться на стратегии конкурентов, создавая свою стратегию, но следует проанализировать, сможет ли ваша компания занять лидирующее положение, используя такую же стратегию, как у других, или лучше выбрать совершенно иной подход.

Возвращаясь к нашему примеру с «Мацуи-я», после анализа конкурентов и их успеха на рынке японских сладостей, продаваемых в универсамах, удалось выявить четыре стратегических паттерна.

Как вы видите, каждый успешный конкурент придерживается своего уникального подхода. Данные отличия/особенности и представляют собой позиционирование каждой компании на рынке. Важно разобраться, как им удалось этого достичь и в чем заключается их конкурентное преимущество.

Чтобы найти источник сильных сторон каждого конкурента, следует изучить не только его работу, но и 4Р его маркетинга (продукт, цена, место и продвижение), цепочку создания ценности, бизнес-модель, материальные и нематериальные активы и организационную структуру. Придется также проанализировать, какие сильные стороны конкурентов могут быть угрозой для вас, а какие их слабые стороны способны обернуться возможностью для вас, а также чему ваша компания может научиться на примере конкурентов.

Компания А: комплексная модель с особым акцентом на привлекательности товара

- Привлекательный и прибыльный ассортимент продукции:
 - ◊ Поддержание привлекательности магазина за счет сосредоточенности как на традиционной продукции, так и на ограниченных, сезонных товарах.
 - ◊ Акцент на разработке популярных и прибыльных товаров, например: желе из красной фасоли, вафельный торт с пастой из красной фасоли и печеные десерты. Менее прибыльные непеченые десерты используются для привлечения клиентов.
- Отдел разработки продукции курирует лично генеральный директор, нацеленный на создание инновационных товаров.
- Расширение бизнес-возможностей путем развития новых каналов продаж и вывода на рынок новых брендов:
 - ◊ 10%-й рост онлайн-продаж.
 - ◊ Успешный вывод на рынок бренда западных десертов, чтобы идти в ногу с тенденциями универмагов.
- Сокращение числа торговых точек в универмагах, чтобы сосредоточиться только на магазинах с самыми высокими продажами:
 - ◊ Предпочтение отдается торговым точкам в метро и в районах города.
 - ◊ Торговля в пригородах посредством фестивальных палаток, не требующих постоянных издержек.
- Агрессивное внедрение IT-технологий для повышения эффективности работы торгового зала и эффективности внедрения продукта:
 - ◊ Первыми в отрасли внедрили POS-систему.

Компания Б: модель развития других каналов продаж (не универмагов)

- Стимулирование роста за счет расширения различных каналов сбыта:
 - ◊ Около 150 магазинов в стране, включая магазины самой компании и временные магазины в универмагах, на железнодорожных станциях и в аэропортах.
 - ◊ Акцент на магазинах в зданиях общественного транспорта с целью снижения зависимости от универмагов.
- Агрессивное развитие иностранного рынка, чтобы компенсировать спад на внутреннем рынке:
 - ◊ На данный момент 15 магазинов за границей — в Соединенных Штатах, Великобритании и Азии.
- Есть общий ассортимент продукции, а также специализированные местные и региональные товары.

Компания В: узкоспециализированная модель с акцентом на фирменной продукции

- Акцент на фирменном продукте — желе из красной фасоли. В ассортименте продукции представлено множество разновидностей желе из красной фасоли:
 - ◊ Доля продаж желе из красной фасоли составляет 70%.
 - ◊ Предлагает разнообразные вкусы и размеры.
- Успешно создала себе имидж по принципу: «Желе из красной фасоли — это компания В, компания В — это желе из красной фасоли».
- В разработке продукции отдает предпочтение традиционным и инновационным видам желе из красной фасоли.
- Имеет лояльных клиентов, поддерживающих продажи в основном за счет подарочных наборов.

Компания Г: модель низких затрат, нацеленная на личное потребление

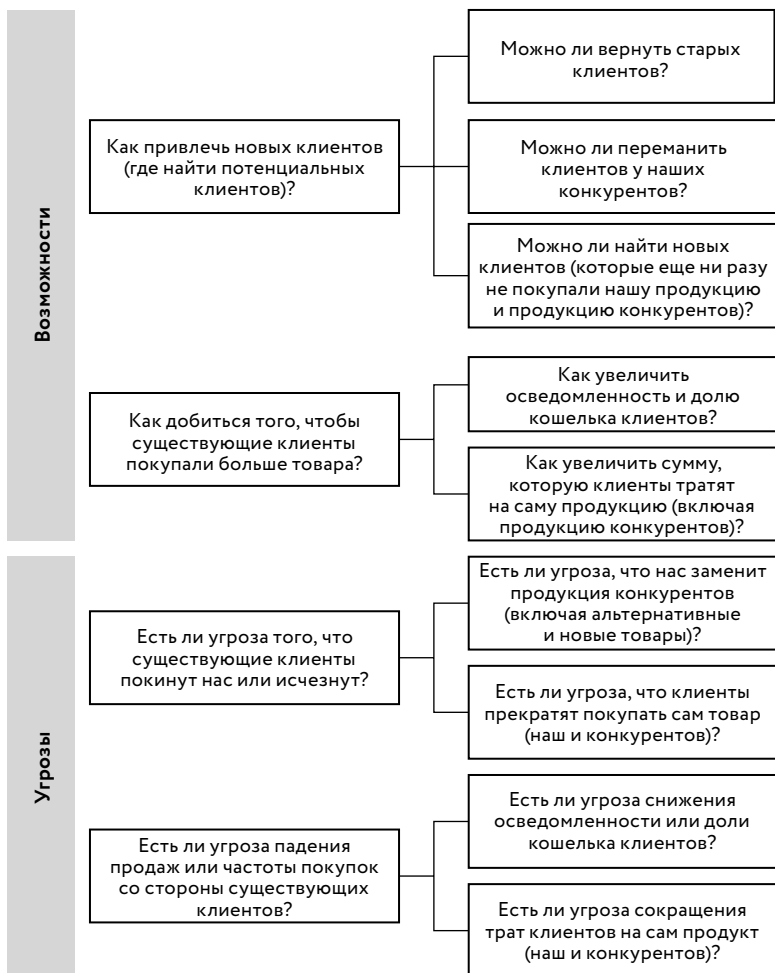
- Торговые точки, рассчитанные на привлечение потребителей и нацеленные на личное потребление:
 - ◊ Открытие магазинов с широким ассортиментом, что позволяет клиентам покупать товар самостоятельно, без вмешательства продавцов.
- Акцент на дешевом производстве и сохранении рентабельности при низком доходе с клиента:
 - ◊ Созданы условия для того, чтобы покупатели самостоятельно выбирали, что купить (низкие затраты на обслуживание клиентов).
 - ◊ Минимизация потока производства и площади рабочего места.
 - ◊ Упрощение не прямых операций.
- Специализация на продуктах с высокой валовой прибылью, компенсирующих низкий доход с клиента:
 - ◊ Предлагает только товары с высокой валовой прибылью, такие как рисовые снеки.
 - ◊ Компенсирует небольшой ассортимент продукции большим количеством разновидностей одного и того же продукта.

Анализ клиентов

«Клиент» — это еще один ключевой параметр анализа возможностей и угроз. Эта категория состоит из четырех элементов, которые можно разделить на девять пунктов. Всегда держите

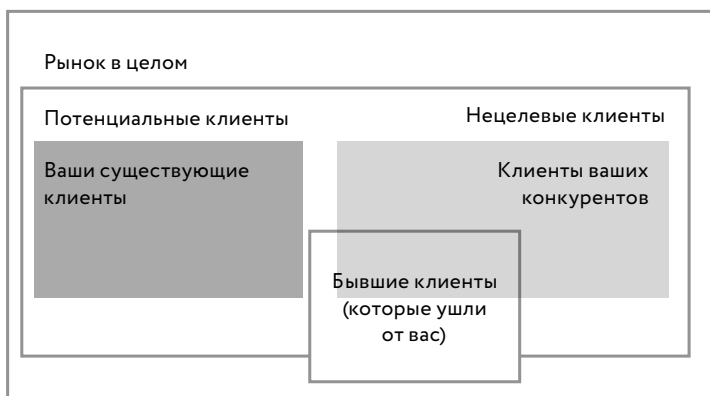
их в уме как основные принципы эффективного анализа сегодняшней ситуации и изменений, касающихся клиентов (рис. 2.7).

Рис. 2.7. Схема клиентского анализа



Начните с анализа структуры клиентов. На целевом рынке, как правило, есть ваши клиенты и клиенты ваших конкурентов, а также потенциальные клиенты и нецелевые клиенты, которые даже не входят в ваш целевой рынок. Стоит также учесть ваших бывших клиентов (рис. 2.8).

Рис. 2.8. **Общий взгляд на клиентов и рынок**



Чтобы распознать возможности и угрозы, связанные с клиентами, нужно выявить малейшие изменения в ценностях, потребностях, приоритетах покупок и факторах принятия решений, а также покупательском поведении. Не забывайте не только анализировать текущие изменения, но и прогнозировать возможные будущие изменения. В представленном выше примере «Мацуи-я» были обнаружены следующие изменения, связанные с клиентами:

Потребители японских сладостей диверсифицируются

- Покупатели традиционных корпоративных подарков (старшее поколение).
- Те, кого интересуют инновационные корпоративные подарки.
- Те, кто ищет подарок по случаю.
- Те, кто покупает японские сладости для себя.
- Те, кто импульсивно покупает и западные, и японские сладости.

Снижается привлекательность бренда для новых клиентов

- Узнаваемость компании среди целевых потребителей упала:
 - ◊ Нет особенных характеристик, выделяющих товар на общем фоне.
 - ◊ Витрина, продукция и упаковка выглядят несовременно.
- Молодое поколение плохо знакомо с компанией, сравнение не в нашу пользу.

Слабеет основной костяк клиентов

- Сегодняшние клиенты стареют.
- Процент привлечения новых клиентов низкий.
- Количество продаж на клиента сокращается.

Наблюдается высокий процент повторных покупок

- Клиенты часто возвращаются за покупками снова.
- Большинство клиентов довольны вкусом продукции.

Как «Мацуи-я» нужно воспринимать и использовать эти изменения?

Анализ ключевых факторов успеха

И последний пункт в анализе возможностей и угроз — анализ ключевых факторов успеха. Компании, которые стремительно растут или удерживают лидирующее положение в течение длительного периода времени, всегда имеют конкретные факторы успеха. Факторы, позволившие им занять первое место в отрасли, называются факторами успеха. Все успешные компании обладают тем или иным преимуществом над конкурентами и определенными механизмами успеха, но именно источник этого преимущества и стратегических особенностей и делает их КФУ такими эффективными. Поэтому можно сказать, что существуют КФУ самой отрасли.

Важно не только разобраться с сегодняшними КФУ, но и прогнозировать изменения в структуре отрасли и подумать, как на нее могут повлиять изменения в правилах конкуренции. Взгляд в будущее открывает новые возможности и угрозы и необходим для создания эффективной бизнес-стратегии.

КФУ меняются по мере того, как меняются правила конкуренции. Эти важные факторы могут превратиться либо в новую возможность, либо в новую угрозу. Возьмем, к примеру, корейского производителя электроники Samsung. Он обошел

известных на весь мир японских производителей и стал глобальным лидером отрасли, потому что умеет прогнозировать будущие изменения. Бывший председатель Samsung Ли Гон Хи узнал о развитии дигитализации и ее влиянии на бытовую электронику еще в 1990-е годы. Он прекрасно понимал, что будет все сложнее и сложнее дифференцироваться по функциональности, результативности и качеству продукции. Ключом к успеху станет дизайн продукта, и поэтому Samsung нанял лучших дизайнеров со всего мира. Такие прогнозы привели к потрясающему успеху серии Galaxy. В отличие от японских производителей электроники, которые переживают не лучшие времена, поскольку не смогли предвидеть такое важное изменение.

Анализ КФУ можно также использовать для анализа сильных и слабых сторон вашей компании. Чтобы решить, есть ли у вашей компании достаточное количество факторов успеха, следует составить обзор ваших сильных сторон, а также слабых сторон и проблем.

В этом контексте взглянем на ситуацию «Мацуи-я». После анализа КФУ производителей японских сладостей, продающихся в универмагах, удалось сформулировать следующие пять задач с учетом изменений структуры рынка и примеров успеха:

1. Конкретизировать бизнес-модель.
 - На рынке японских сладостей существует множество выигрышных стратегий (бизнес-моделей).

- Изучив работу успешных компаний, можно сформулировать конкретные бизнес-модели.
2. Разработать флагманский продукт.
 - Бренд с сильным флагманским продуктом (независимо от его вида), то есть с четкой ассоциацией между продуктом и компанией, обладает значительным преимуществом. Именно такие бренды обычно выбирают в универмагах.
 3. Обновить бренд (новая продукция и информирование).
 - Даже традиционная компания понимает, как важно поддерживать свежий имидж бренда.
 - Создавать новые концепции и товары, не забывая при этом о традициях.
 4. Диверсифицировать каналы продаж помимо универмагов.
 - Необходимо развивать новые каналы продаж, такие как онлайн-магазины, торговые точки на остановках, железнодорожных станциях и в торговых центрах.
 5. Управлять прибылью.
 - Оптимизировать управление прибылью по магазинам и по продуктам.
 - Снизить себестоимость продукции с низкой нормой прибыли.
 - Максимизировать операционную эффективность магазина.

Рис. 2.9. Три элемента анализа сильных и слабых сторон

Использование незаурядных/успешных компаний в качестве ориентира

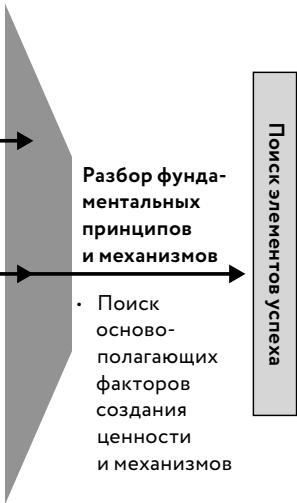
- Какие сильные стороны объясняют их успех?
- Какова основная ценность предлагаемого продукта?
- Каковы структура прибыли и выигрышные стратегии?

Анализ потребительских нужд

- Каковы основные нужды потребителей?
- Что влияет на решение потребителей, когда они приобретают товар?

Структура отрасли и ее изменения

- Как структурирована отрасль?
- Какое влияние новые правила конкуренции могут оказать на КФУ?



3

АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН

Определяем плюсы и минусы, руководствуясь относительностью

После анализа возможностей и угроз идет анализ сильных и слабых сторон. Мы обсудим методы, концепции и ключевые моменты анализа сильных и слабых сторон вашей компании.

Во-первых, помните, что сильные и слабые стороны компании следует оценивать относительно ваших конкурентов и что здесь нет золотого стандарта. Это также касается анализа сильных и слабых сторон конкурентов. В конкурентной среде все оценивается в сравнении.

Более того, сильные стороны не всегда ведут к успеху. Как и слабые стороны не всегда бывают решающим фактором поражения. Если, например, ваши сильные стороны не связаны с элементом, от которого зависит ваше конкурентное преимущество, или с отраслевым фактором успеха, толку от них никакого. Напротив, серьезный недостаток, не связанный с КФУ, может и не привести к катастрофе. Верно и обратное: недостаток, связанный с КФУ, способен стать

ОПРЕДЕЛИТЕ
ИСТИННОЕ
ПОЛОЖЕНИЕ ВА-
ШЕЙ КОМПАНИИ
ОТНОСИТЕЛЬНО
РЫНКА!



причиной неудачи, а сильная сторона, напрямую связанная с КФУ, может дать значительное преимущество.

Приведем пример: многие японские компании столкнулись с проблемой избыточного качества в развивающихся странах. Качество товаров, произведенных в Японии, безусловно и в этом смысле считается преимуществом. Однако КФУ развивающихся рынков — продукты среднего качества, но приличного дизайна по доступной цене, а не превосходное качество. Поэтому здесь качество произведенных в Японии товаров — это на самом деле недостаток. Высокое качество означает высокую цену, которая не получает необходимой поддержки на этих рынках.

Теперь вы понимаете, почему сильные и слабые стороны нельзя оценивать по конкретному стандарту и почему они могут отличаться в зависимости от рынка. Многие считают превосходное качество продукции преимуществом, но подобное представление может заслонить от них истинные сильные и слабые стороны компании.

Анализ достижений и результатов работы

Первый шаг в анализе сильных и слабых сторон компании — сформулировать результаты работы компании и изучить

все критерии оценки. Сильные и слабые стороны компании и ее характер можно представить в виде числовых параметров.

Рис. 2.10. Как определить КФУ

1. Подробно изучите принципы работы вашей компании.
 - Следует хорошо разобраться в ресурсах вашей компании (материальных активах, таких как финансы и персонал; нематериальных активах, таких как бренд и контакты).
 - Определить ценность вашей компании с точки зрения клиентов и конкурентов (качество, уровень услуг, цена, темпы развития).
2. Определите сильные и слабые стороны компании относительно ваших конкурентов с учетом КФУ.
 - Как ценность вашей компании соотносится с ценностью ваших конкурентов относительно КФУ отрасли или рынка, на котором вы соперничаете?
 - Помните, что КФУ и конкуренты могут отличаться в зависимости от рынка (преимущество на рынке А может быть недостаточным на рынке Б).
3. Найдите способ усилить ваше конкурентное преимущество.
 - Какова вероятность приумножить ваши сильные стороны (вероятность увеличения прибыли за счет создания непревзойденного преимущества над конкурентами)?
 - Какова вероятность компенсировать ваши слабые стороны (вероятность увеличения прибыли, если вы догоните конкурентов)?

Существует множество числовых параметров и критериев, проливающих свет на работу компании и ее положение на рынке. Основные принципы, которые используются для выявления сильных и слабых сторон компании, перечислены на рис. 2.11.

Рис. 2.11. Примеры критериев оценки, которые часто используются для анализа достижений и работы компании



Рис. 2.12. **Пример анализа результативности
«Мацуи-я»**

Прибыль и расходы

- Прибыль снижалась в течение последних пяти лет, и в прошлом году мы ушли в минус.
- Мы не уделяем внимания магазинам, которые терпят убытки.
 - ◊ $\frac{1}{3}$ магазинов, в основном относительно новые, ушли в минус.
- Слишком много продукции и избыточное внедрение товаров, приносящих убытки.
 - ◊ В итоге из-за отсутствия вдумчивого отбора получилось более ста видов продукции (в два раза больше, чем у конкурентов).
 - ◊ $\frac{1}{3}$ продукции, в основном непеченые сладости, приносят убытки.
 - ◊ Структура прибыли слишком сильно зависит от одного прибыльного товара (вафельного торта с пастой из красной фасоли).
- Прибыль от сегмента корпоративных подарков падает.
 - ◊ Историческим источником дохода были наборы сладостей, нацеленные на сегмент корпоративных подарков, но теперь эти продажи падают гораздо сильнее, чем продажи вафельного торта с пастой из красной фасоли.
- Высокое соотношение между себестоимостью и ценой.
 - ◊ Высокое соотношение между себестоимостью и ценой, особенно по непеченым сладостям.

- Дистрибутивные расходы остаются высокими.
 - ◊ Высокие трудовые затраты, в то время как продуктивность на сотрудника крайне низкая по сравнению с конкурентами (рабочий процесс слишком сильно зависит от персонала).
- Высокие производственные расходы (чрезмерные производственные мощности).
 - ◊ Была проведена кардинальная реновация во время пика продаж три года назад. Амортизационные расходы отягощают компанию. При избыточной мощности предприятия загруженность составляет всего 55%.
 - ◊ Выполнение заказов по низким ценам от других компаний отрасли, но на доход это практически не влияет.

Продажи

- Зависимость от универмагов ограничивает рост.
 - ◊ После рекордных показателей три года назад продажи перестали расти в связи с общим спадом продаж в универмагах.
 - ◊ Компания смогла увеличить продажи, охватив новые универмаги и достигнув пика три года назад (непрерывный рост).
 - ◊ Ограниченные возможности для роста при дальнейшем расширении на рынке универмагов, который демонстрирует стагнацию (эта бизнес-модель исчерпала себя).
- Спад продаж в магазинах.
 - ◊ Продажи на магазин снижаются в течение десяти лет.
 - ◊ Спад продаж на магазин превышает спад продаж на рынке универмагов в целом.

- ♦ Доля рынка универмагов сокращается.
- Компания запаздывает с развитием других каналов продаж помимо универмагов.
 - ♦ Продажи по другим каналам составляют менее 5% (основные конкуренты активно развивают альтернативные каналы продаж).
- Узнаваемость среди потребителей остается высокой, но процент товаров, которые они рассматривают для покупки, значительно сократился.

ДОСКОНАЛЬНО
ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ
СИТУАЦИЮ, ИСПОЛЬ-
ЗУЯ ОБЪЕКТИВНЫЕ
ФАКТЫ, ОСНОВАН-
НЫЕ НА ЦИФРАХ!



Анализируя эти параметры, обязательно учитывайте не только золотой стандарт и достижения вашей компании, но и средние показатели по отрасли, лучшую практику и количественные данные конкурентов. Но при этом не следует слишком заикливаться на цифрах. Важно грамотно интерпретировать их. Они указывают на результаты деятельности компании. Разобравшись со значением этих цифр, вам будет проще понять сильные и слабые стороны, а также проблемы вашей компании.

Анализ позиционирования

Мы упомянули это во время анализа возможностей и угроз, но крайне важно анализировать положение компании относительно конкурентов и четко понимать ваше положение

на рынке. Если вы можете позиционировать себя не так, как это делают конкуренты, и получить поддержку клиентов, это следует рассматривать как сильную сторону или преимущество. Но если ваше позиционирование похоже на конкурентов и при этом продажи и прибыль снижаются на конкурентном рынке, эту проблему следует решать.

Позиционирование «Мацуи-я»

- Непродуманное позиционирование без соблюдения каких-либо выигрышных паттернов.
- Непродуманная бизнес-модель без соблюдения четырех стратегических паттернов, которые были сформулированы в ходе анализа конкурентов.

Потребители считают компанию старомодным, рядовым японским производителем сладостей

- Конкуренты продвигают инновационные и уникальные бизнес-модели.
- Снижение количества клиентов, которые приходят специально для покупки товаров «Мацуи-я».

Позиционирование на рынке универмагов ослабло

- Считается неэффективным брендом, что приводит к сокращению торговых площадей и размещению вдали от основных потоков покупателей (универмаги больше не просят нас открыть торговую точку)

Анализ позиционирования позволяет определить, насколько ваша компания способна занять уникальное положение

Рис. 2.13. Пример маркетингового анализа 4Р «Мацуи-я»
(слабые стороны)

<p>Продукт</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие новой продукции, способной привлечь новых клиентов. • Была разработана продукция для личного потребления, но ее узнаваемость низкая и она не заметна на фоне ассортимента корпоративных подарков. • Слабый флагманский продукт (раньше это был вафельный торт с пастой из красной фасоли, но его привлекательность падает). • Большое количество товаров, но ценность бренда неоднозначна. • Привлекательность упаковки тоже оставляет желать лучшего.
<p>Ценообразование</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Цены соответствуют ценам конкурентов на рынке японских сладостей в универсамах. • Цены выше, чем у конкурентов на рынке личного потребления.
<p>Продвижение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая представленность бренда по сравнению с конкурентами, которые проводят рекламные кампании, сотрудничая с модными журналами. • Нет присутствия в социальных сетях по сравнению с конкурентами, которые проводят агрессивную кампанию по стимулированию популярности. • Слабая привлекательность витрин (дизайн витрины, реклама в магазинах розничной торговли, работа с клиентами и т. д.).
<p>Каналы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Компания отстает по развитию рынков помимо универмагов. • Широкое распространение на рынке универмагов, но мало внимания уделяется магазинам с низкими продажами. • Слабые навыки переговоров по сравнению с конкурентами (конкуренты ведут переговоры для заключения более выгодных сделок, в то время как наша компания остается пассивной).

на рынке, создав конкурентное преимущество. Если ваше преимущество позиционирования слабеет по сравнению с конкурентами, это может указывать на снижение дифференциации, а значит, у вас серьезная проблема.

Еще одна потенциальная проблема возникает, когда ваше позиционирование не поддерживается вашими клиентами, то есть ваша дифференциация от других компаний не способствует созданию конкурентного преимущества. В случае «Мацуи-я» можно сделать следующий вывод: с точки зрения позиционирования придется решать немало серьезных проблем.

Анализ бизнес-модели

Бизнес-модель показывает, как стать прибыльным. Даже на одном и том же рынке часто используют разные подходы. Возьмем, к примеру, мужские бритвы. Существует множество видов бритв с одноразовыми и сменными лезвиями. Первый вид приносит прибыль с продаж самой бритвы, а второй вид продукции приносит прибыль с замены лезвий.

Приведем другой пример. Раньше домашние кофемашины требовали двух типов поставщиков — производители машин продавали машины, а поставщики кофе зарабатывали на кофейных зернах. Но Nespresso создала совершенно новую бизнес-модель. Сама машина стоит дешевле, но при этом потребитель должен покупать специальные капсулы с молотыми кофейными зернами. Nespresso получает прибыль

не с продажи машин, а с продажи кофейных капсул. По тому же принципу работают производители копировальных аппаратов, зарабатывая на расходных материалах, таких как бумага и тонер.

Итак, на одном и том же рынке могут существовать разные бизнес-модели, и часто они связаны с дифференциацией и конкурентным преимуществом и способствуют уникальному позиционированию.

Яркий пример бизнес-модели, создающей уникальное положение компании, — авиатранспортная отрасль. Существуют разные виды авиаперевозчиков, такие как перевозчики с полным спектром услуг (например, JAL и ANA) и низкобюджетные перевозчики, лоукостеры (например, Air Asia, Jetstar и Vanilla Air). Все они авиаперевозчики, но бизнес-модели первых и вторых значительно отличаются. Основной источник дохода перевозчиков с полным спектром услуг — прибыль с премиальных посадочных мест, таких как бизнес-класс и первый класс. Напротив, лоукостеры получают прибыль со своей низкобюджетной модели и высокой производительности.

Лоукостеры не просто набивают самолеты, увеличивая количество посадочных мест; они также стремятся сократить время, проведенное в аэропорту, увеличивая эффективность, чтобы перевезти больше пассажиров. Они снижают цены за счет отказа от несущественных услуг и увеличения операционной эффективности.

Точно так же изысканная французская кухня получает прибыль с высокой цены за клиента, в то время как ресторан Ore no French зависит от потока постоянных клиентов и низкорентабельной модели с высокими продажами.

На рынке множество игроков, выбирающих разные бизнес-модели, что, в свою очередь, создает дифференциацию, конкурентное преимущество и уникальное позиционирование. С точки зрения бизнес-модели следует проанализировать разницу между вашей компанией и конкурентами, изучить все сильные и слабые стороны и выявить существующие проблемы.

Анализ маркетинга, цепочки создания ценности и организационный анализ

Рассматривая причины сильных и слабых сторон, начните с анализа конкурентоспособности основных параметров бизнеса по каждому элементу маркетинга и функции цепочки создания ценности. Что именно вы будете рассматривать, зависит от специфики отрасли, но самый эффективный метод анализа — оценивать бизнес по всем элементам 4Р и по каждой функции цепочки создания ценности.

4Р маркетинга означают продукт, цену, продвижение и место (канал). Цепочка создания ценности представляет собой общий поток бизнес-активности, создающей ценность (продукт или услугу) для потребителей. Все — от исследований

и разработок, обеспечения, производства, маркетинга, дистрибуции, продаж, услуг и до клиентской поддержки после продаж — входит в цепочку создания ценности.

Чтобы создать уникальную ценность, следует продумать все четыре элемента маркетинга и выстроить такую цепочку создания ценности, которая принесет конкурентное преимущество на рынке. Сравнение четырех элементов маркетинга и всех функций цепочки создания ценности вашей компании и конкурентов прольет свет на ваши сильные и слабые стороны.

Ключевые факторы успеха играют здесь исключительно важную роль. Как мы отметили, если у вас есть элементы и функции, напрямую связанные с КФУ вашей отрасли, это блестящее преимущество. Если нет, следует рассматривать это как серьезную проблему.

Разберем пример «Мацуи-я». 4Р компании представлены на рис. 2.13 с акцентом на слабых сторонах. Какие КФУ необходимы для выживания производителя японских сладостей с продажами в универмагах (см. с. 122)? Какие проблемы наиболее актуальны для «Мацуи-я»?

Аналогичная оценка организационных систем и структур необходима для выполнения бизнес-операций. Даже идеальная стратегия не будет функционировать должным образом без грамотной кадровой и организационной структуры. Для создания функциональной стратегии следует сформулировать

сильные и слабые стороны, а также проблемы с точки зрения инфраструктуры управления, такой как организационная структура и персонал, бизнес-администрирование и ИТ-системы.

Рис. 2.14. Пример анализа активов «Мацуи-я»

- Широкая узнаваемость.
- Основные активы — история и традиции компании, о которых прекрасно знают потребители.
- Клиенты и профессионалы отрасли хвалят пасту из красной фасоли.
 - ◊ Высоко ценится ответственный подход и мастерство в создании пасты из красной фасоли.
 - ◊ Нулевая узнаваемость среди новых и потенциальных клиентов.
- Имиджу бренда не хватает инноваций и задора. Бренд состарился и теряет прежнюю силу.
 - ◊ История и традиции ассоциируются со старомодным имиджем.
 - ◊ Не считается привлекательным, новаторским продуктом.
 - ◊ Нет отличительных характеристик.

Анализ материальных и нематериальных активов

И последний пункт анализа при оценке сильных и слабых сторон компании — материальные и нематериальные активы. Материальные активы подразумевают такие ресурсы,

как финансы, недвижимость и оборудование. Сила бренда, контакты, клиенты, интеллектуальная собственность и персонал — примеры нематериальных активов.

Сравнение каждого параметра с конкурентами поможет выяснить ваше положение на рынке — насколько вы превосходите их или уступаете им. Также не забывайте о «спящих» активах, которые можно использовать. Ведь часто множество полезных активов используются неправильно или остаются «спящими».

Если вы эффективно используете свои активы, это расширяет ваши возможности. Seven Bank добился успеха, когда приоритизировал установку банкоматов во многих филиалах по стране. Fujifilm и Toray расширяют бизнес-возможности, применяя свои уникальные умения в новых отраслях.

А что можно сказать о «Мацуи-я»? Относительно активов бренда (что крайне важно для бренда, продающегося в универсамах) «Мацуи-я» имеет ряд бесспорных плюсов, таких как высокая узнаваемость, история, традиции и хорошие отзывы о пасте из красной фасоли (рис. 2.14). Однако старомодный имидж — верная смерть для такого канала продаж, как универмаги, где внимание акцентируется на новизне бренда.

Понимание структуры актуальных проблем

Следует всегда держать в уме общую картину, а также причины и следствия, когда вы анализируете результативность,

позиционирование, бизнес-модель, маркетинг / цепочку создания ценности / организационную структуру и активы, вместо того чтобы анализировать каждый параметр по отдельности. Так вы сможете разглядеть основные проблемы вашей компании.

Как правило, начинают с анализа результативности, который позволяет разобраться в ваших преимуществах и/или недостатках по сравнению с конкурентами, ростом и/или спадом продаж и прибыли, стилем управления и результатом, то есть сегодняшним состоянием бизнеса.

Затем следует рассмотреть причины и механизмы, приведшие вашу компанию к такому результату. Например, если вы столкнулись с такими результатами, как «спад продаж» и «снижение рентабельности», придется проанализировать причины этих явлений. Анализ позиционирования, бизнес-модели, маркетинга, цепочки создания ценности, организационной структуры и активов разъяснит причины выводов, сделанных в ходе анализа деятельности вашей компании.

Если падают продажи, следует подумать, не является ли это результатом уменьшения количества клиентов, снижения стоимости единицы продукции или того и другого. Если сократилось количество клиентов, то обратите внимание: спад наблюдается среди новых клиентов или постоянных? Нужно тщательно проанализировать результаты и выяснить, в чем кроется проблема.

Важно выявить причину, начав размышления с результата и далее двигаясь в обратном направлении. Но не заикляйтесь на каком-либо одном отрезке анализа. Иначе вы потеряете из виду общую картину, то есть саму суть.

То же самое касается расходов. Если расходы велики, что их взвинчивает? Рассмотрите все возможные причины, одну за другой.

Одна из проблем «Мацуи-я» — несоответствие отраслевым факторам успеха. У компании не было конкретной бизнес-модели, что привело к отсутствию инноваций в позиционировании на рынке. Это основная причина бед, обрушившихся на компанию.

Одного только симптоматического лечения, такого как совершенствование продукции и укрепление маркетинговых инициатив, недостаточно для дифференциации и создания конкурентного преимущества. «Мацуи-я» почувствовала это на собственном опыте. Невозможно удержать рост без выигрышного позиционирования и бизнес-модели. Вы не сможете создать настоящую стратегию, опираясь на анализ поверхностных вопросов.

Это верно, даже когда наблюдается рост бизнеса. Следует рассмотреть истинную причину роста и проанализировать, сохранится ли он в будущем. А это требует точного анализа ситуации и истинного понимания причин и структуры.

УПОРЯДОЧИВАЕМ SWOT-АНАЛИЗ

4

Помните о влиянии на ваш бизнес всех перечисленных факторов

Завершив анализ каждого элемента, следует упорядочить ваши выводы. При подведении итогов необходимо продумать, как результаты каждого анализа могут повлиять на ваш бизнес. Помните: анализ — это инструмент, а не цель.

Что касается возможностей и угроз, рекомендуется учесть следующее:

- Возможности и потенциал для роста продаж.
- Возможности для увеличения прибыли.
- Вероятные риски, связанные со снижением продаж.
- Вероятные риски, связанные со снижением прибыльности.

Что касается сильных и слабых сторон, рекомендуется учесть следующие вопросы:

- Достаточно ли ваших сегодняшних сильных сторон, чтобы добиться роста бизнеса?

- Можно ли направить ваши сильные стороны на новые проекты и инициативы?
- Могут ли ваши сегодняшние слабые стороны помешать росту бизнеса в будущем?
- Могут ли ваши сегодняшние слабые стороны уничтожить ваш бизнес?

ДАВАЙТЕ
ВСПОМНИМ
ЦЕЛЬ
АНАЛИЗА!

Сформулируйте ответы на эти вопросы таким образом, чтобы можно было задать примерное направление для дальнейшего развития. Взглянем на выводы SWOT-анализа, составленные Кадзуми (см. с. 133).

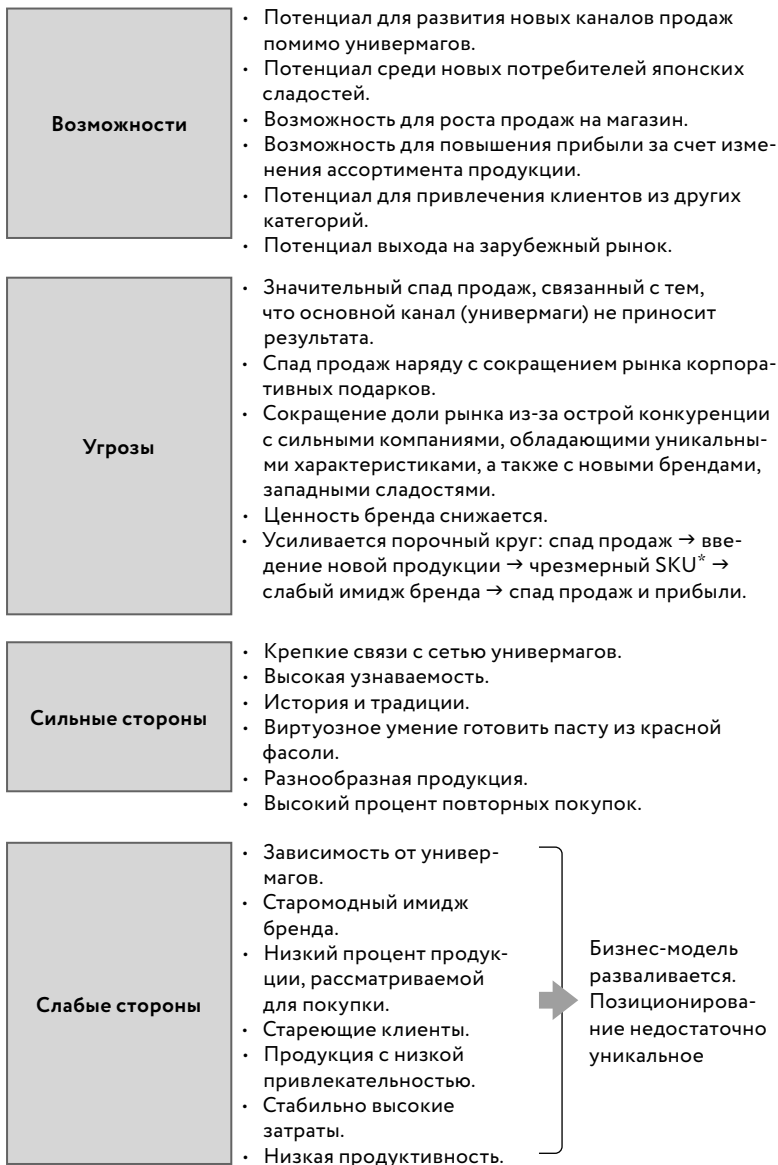


Наконец, вспомним, какие моменты необходимо учитывать, анализируя ситуацию.

Во-первых, старайтесь придерживаться гипотетического мышления. Оно крайне важно для ситуационного анализа и, следовательно, для процесса создания стратегия в целом. Всеобъемлющий, но расплывчатый анализ отнимет у вас много времени и не принесет никакой полезной информации. Прежде чем приступить к каждому анализу по отдельности, убедитесь, что у вас есть четкое понимание общей картины, и придумайте собственные гипотезы.

Затем на основе этих гипотез наметьте пункты для анализа, чтобы подтвердить свою идею. Также подумайте, по каким параметрам и вопросам у вас остались сомнения,

Рис. 2.15. Выводы по SWOT-анализу «Мацуи-я»



* Единица складского учета. Единица измерения, используемая в управлении товарно-материальными ресурсами.

и вы не можете сформулировать гипотезу. Только после этого следует браться за полноценный ситуационный анализ.

Во-вторых, не забывайте о взаимосвязях. Мы предложили вам разные методы анализа, но, вместо того чтобы рассматривать их по отдельности, мы анализируем их относительно друг друга. Совершенно естественно, что одна проблема может быть связана с другой, и, проведя связи между проблемами и результатами каждого анализа, вы лучше поймете, что к чему.

При этом не забывайте задумываться об истинных причинах и проблемах. Не заикливайтесь на поверхностных явлениях и отдельных причинно-следственных связях. Для анализа всей картины необходимо всегда иметь микро- и макроточки зрения.

В-третьих, уделите особое внимание интерпретации. Мы предложили различные схемы и способы их анализа. Существует множество других схем, которые можно использовать. Каждая из них действительно может быть полезным инструментом при анализе ситуации, но заполнение схемы не даст вам всех ответов на ваши вопросы.

Мы много раз подчеркивали, что главное — как вы интерпретируете и понимаете результаты вашего анализа. Следует всегда иметь наготове противоположную точку зрения, рассматривать проблему с разных углов, углубиться в причины результатов и все подвергать сомнению. В чем заключаются

ваши истинные преимущества? Могут ли они быть недостатками в тех или иных ситуациях? То, что вы считали возможностью, после пристального изучения оказалось угрозой? Не забывайте задавать эти вопросы.

Ситуационный анализ касается не только прошлого или сегодняшнего положения. Важно прогнозировать будущее. Для этого следует изучить механизмы и динамику, стоящие за числами и фактами, и понять их.

Наконец, не забудьте поделиться ситуационным анализом. Результаты бессмысленны, если не сообщить о них всем заинтересованным сторонам. Это можно сделать только путем активного обсуждения и достижения согласия. Процесс создания стратегии можно начать, только когда у вас есть консенсус по ситуационному анализу. Если стороны смотрят на ситуацию по-разному, у вас никогда не получится создать стратегию, которую все поддержат.

ШАГ

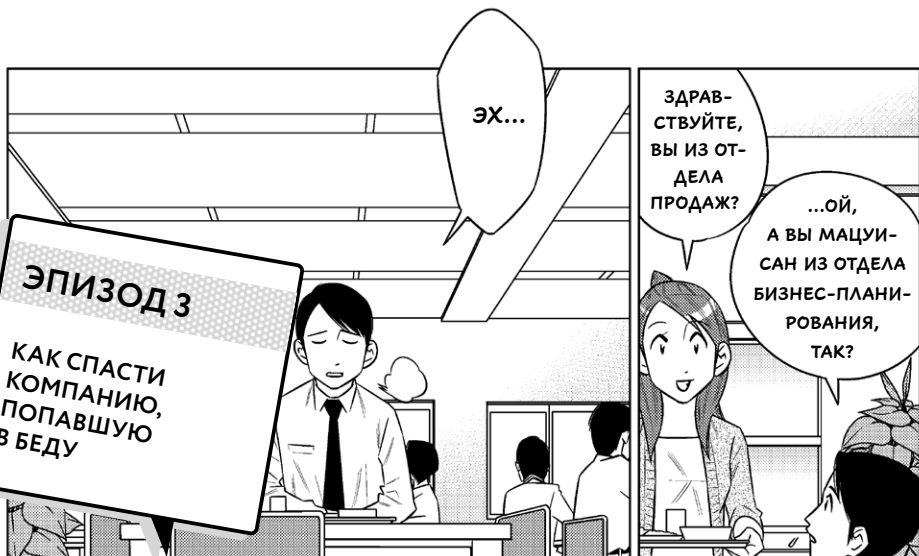
2

ФОРМУЛИРУЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ

ЭПИЗОД
3

КАК СПАСТИ КОМПАНИЮ,
ПОПАВШУЮ В БЕДУ

ЭПИЗОД 3
КАК СПАСТИ КОМПАНИЮ, ПОПАВШУЮ В БЕДУ





ОТДАВАТЬ
ПРИКАЗЫ
ЛЕГКО...

ЕСЛИ
РАБОТАЕШЬ
НАПРЯМУЮ
С КЛИЕНТАМИ,
НЕЛЬЗЯ
ПОЛАГАТЬСЯ
ЛИШЬ
НА РАЗУМ.

...ВОТ
ЧТО
ОН СКА-
ЗАЛ.



МНЕ ХОТЕЛОСЬ
ОБОДРИТЬ ЕГО,
ВЕДЬ ОН НИ В ЧЕМ
НЕ ВИНОВАТ,
НО...

ЧТО Ж...

ПОНАЧАЛУ
ИМ БУДЕТ
ТЯЖЕЛО
ПОНЯТЬ
ТЕБЯ.



КОГДА
Я НАЧИНАЛ,
МЕНЯ ТОЖЕ
РУГАЛИ
ЗА ТО, ЧТО
Я ВО ВСЕМ
И ВСЕГДА
ПОЛАГАЛСЯ
НА ЛОГИКУ.

НАВЕРНОЕ,
Я ДЕЙСТВИТЕЛЬНО
ВСЕХ РАЗДРАЖАЛ,
ДОСАЖДАЛ
ВОПРОСАМИ
И ТРЕБОВАЛ
ФАКТИЧЕСКОГО
ОБОСНОВАНИЯ.



НО ВСЕ ЭТО
ЗАБУДЕТСЯ,
КОГДА ТЫ
СОЗДАШЬ
БЛЕСТЯЩУЮ
СТРАТЕГИЮ.
СТРАТЕГИЯ
ПРИНЕСЕТ
НАДЕЖДУ
ПРОДАВЦАМ.

...

ВЫ
ПРАВЫ!



А ТЕПЕРЬ
ЗАЙМЕМСЯ
НЕПОСРЕД-
СТВЕННО
ПОСТРО-
ЕНИЕМ
СТРАТЕГИИ.

НА ЭТОМ
ЭТАПЕ НУЖНО
НАМЕТИТЬ
МАКСИМАЛЬНОЕ
КОЛИЧЕСТВО
ВОЗМОЖНЫХ
ВАРИАНТОВ.

НЕ ОГРАНИЧИВАЙ
СЕБЯ ВЫБОРОМ,
ИНАЧЕ
ТЫ УПУСТИШЬ
ДОСТОЙНЫЕ
ИДЕИ.

КСТАТИ
ОБ ИДЕ-
ЯХ...



...Я ДАЖЕ
НЕ ЗНАЮ,
С ЧЕГО
НАЧАТЬ.

ТОЛЬКО
ПОСМОТРИ-
ТЕ НА ЭТОТ
КОШМАР.

**ХАОС
И
БАРДАК**

ХА-ХА...
ЧТО Ж, ДЕЙ-
СТВУЯ ВСЛЕПУ,
ТЫ ДАЛЕКО
НЕ УЕДЕШЬ.

СНАЧАЛА
ВСПОМ-
НИМ ТВОЮ
СТРАТЕГИ-
ЧЕСКУЮ
ЦЕЛЬ.

НАДО ЖЕ,
КАК МНОГО
ТЫ НАПИСАЛА.

ОСТАНОВИТЬ
СНИЖЕНИЕ
ПРОДАЖ,
КОНЕЧНО!

ТОЧНО, ОСТАНОВИТЬ
СНИЖЕНИЕ ПРО-
ДАЖ И РАСШИРИТЬ
ИХ ОБЪЕМ.

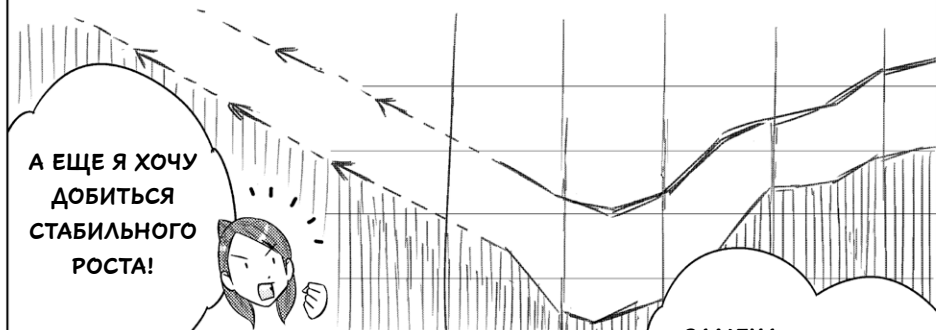
ПРОДАЖИ

В СЛУЧАЕ
«МАЦУИ-Я»
ПРИБЫЛЬ
ТОЖЕ ПРЕД-
СТАВЛЯЕТ
СОБОЙ
ПРОБЛЕМУ.

ПРОДАЖИ

ПРИБЫЛЬ

БЫЛО БЫ
ХОРОШО ОСТА-
НОВИТЬ ПАДЕНИЕ
ПРИБЫЛИ
И ПОСТРОИТЬ
ПРИБЫЛЬНУЮ
СТРУКТУРУ.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ:

- остановить снижение продаж и расширить их объем;
- остановить сокращение прибыли и построить прибыльную структуру;
- вернуться к стабильному росту.

ЗАМЕЧА-
ТЕЛЬНО. НЕ ЗА-
БЫВАЙ
ОБ ЭТОМ.



ТЫ НА ВЕРНОМ
ПУТИ.

ЯСНО! ЗНАЧИТ,
ЭТО БУДУТ
ОСНОВНЫЕ
ПУНКТЫ НАШЕЙ
СТРАТЕГИИ.

А ЕСЛИ КОПНУТЬ
ГЛУБЖЕ...

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ:

1. Как перестроить существующий бизнес.
2. Вероятность новых проектов.
3. Рост рентабельности.





ИТАК,
ПЕРЕЧИСЛИМ
НАШИ
ВОЗМОЖНОСТИ
ДЛЯ РОСТА,
ТО ЕСТЬ
ВОЗМОЖНОСТИ,
СОЗДАЮЩИЕ
ДВИЖУЩУЮ
СИЛУ.

ПЕРВЫЙ
ВАРИАНТ —
ПЕРЕ-
СТРОИТЬ
СУЩЕ-
СТВУ-
ЮЩИЙ
БИЗНЕС.

РАС-
СМОТРИМ
ВАРИАНТ,
КОГДА ТЕБЕ
НЕ НАДО
МЕНЯТЬ СЕ-
ГОДНЯШНИЙ
КУРС.

ГМ... ПРОСТО
ПЕРЕСТРОИТЬ
ЕГО, ДА?



ОСНОВНОЙ
КАНАЛ
ПРОДАЖ —
УНИВЕР-
МАГИ.

ОСНОВНЫЕ
КЛИЕНТЫ —
ПОКУПАТЕЛИ
КОРПОРАТИВНЫХ
ПОДАРКОВ. ЭТО
ТРАДИЦИОННАЯ
МОДЕЛЬ ЯПОНСКИХ
СЛАДОСТЕЙ, ПРОДА-
ЮЩИХСЯ В УНИ-
ВЕРМАГАХ.

НЕОБХОДИМО
ПРИНЯТЬ МЕРЫ ДЛЯ
СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПРОДАЖ НА МАГАЗИН
И РЕНТАБЕЛЬНОСТИ.

ЧТО, ЕСЛИ МОДЕРНИЗИ-
РОВАТЬ ОНЛАЙН-МАГАЗИН,
ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ
ПРОДАЖИ? А ЕЩЕ АКТИВНО
ЗАНЯТЬСЯ ПРОДВИЖЕНИЕМ
И РЕКЛАМНЫМИ КАМПА-
НИЯМИ.



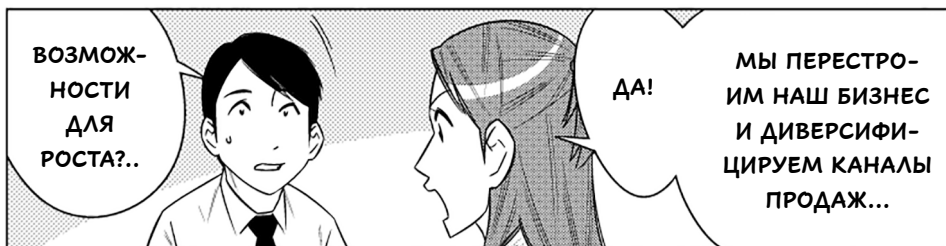
НО СНАЧАЛА
НУЖНО ЧТО-
ТО ДЕЛАТЬ
С ИМИДЖЕМ

БРЕНДА. ВО МНОГИХ
ОТЗЫВАХ БЫЛО
СКАЗАНО, ЧТО МЫ
НЕ ПРИВЛЕКАЕМ
ВНИМАНИЯ
И НЕПРИМЕЧА-
ТЕЛЬНЫЕ.

КАК ПОКАЗАЛ
SWOT-АНАЛИЗ,
У НАС СЛИШКОМ
МНОГО ВИДОВ
ПРОДУКЦИИ
ПО СРАВНЕНИЮ
С ДРУГИМИ
УСПЕШНЫМИ
КОМПАНИ-
ЯМИ.

СЛЕДУЕТ
ПЕРЕСМОТРЕТЬ
ИХ РЕНТА-
БЕЛЬНОСТЬ
И СОКРАТИТЬ
КОЛИЧЕСТВО.

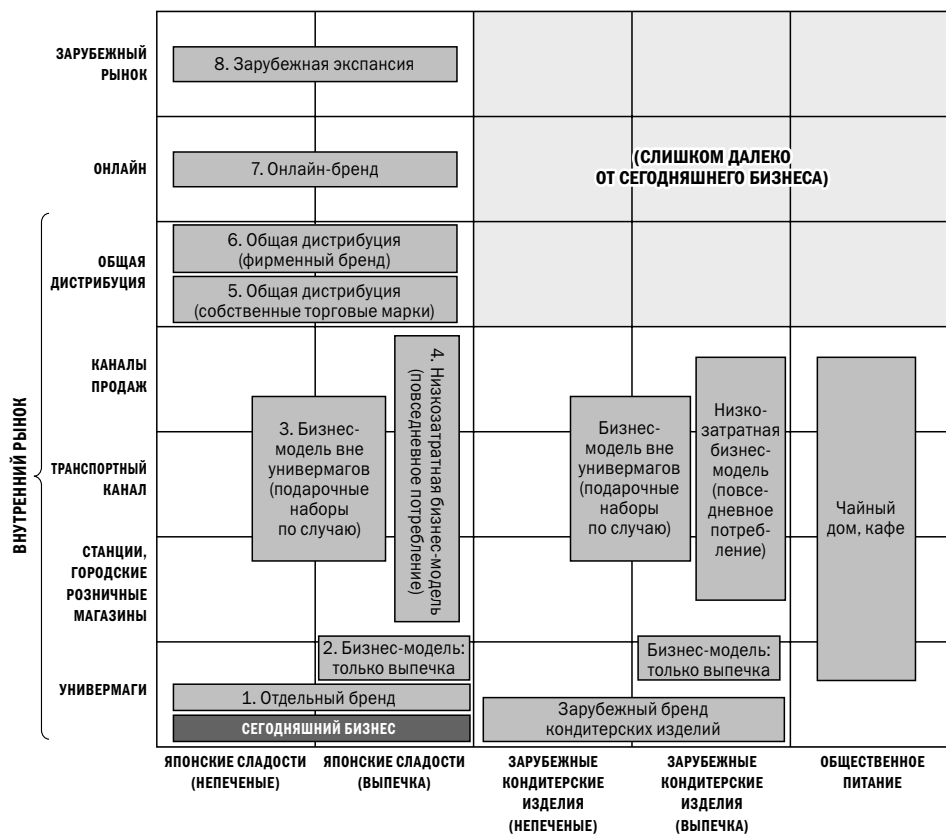












СУЩЕСТВУЮЩИЙ БИЗНЕС	ЦЕЛЕВЫЕ КЛИЕНТЫ	БИЗНЕС-МОДЕЛЬ
1. ОТДЕЛЬНЫЙ БРЕНД	<ul style="list-style-type: none"> • Покупатели подарочных наборов (Насколько расширить целевую аудиторию?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Комплексная модель японских сладостей, продаваемых в универмагах (но без соблюдения КФУ) • Оторваться от универмагов, переключиться на специализированный флагманский продукт?
2. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ: ТОЛЬКО ВЫПЕЧКА	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечь новых клиентов (Восприимчивость, подарки по случаю, личный спрос) (Можно ли дифференцироваться от сегодняшнего бизнеса?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Комплексная модель японских сладостей, продаваемых в универмагах? • Модель специализированного флагманского продукта? (Насколько это возможно?)
3. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ВНЕ УНИВЕРМАГОВ (ПОДАРКИ ПО СЛУЧАЮ)	<ul style="list-style-type: none"> • Другая клиентура (Подарки по случаю, личный спрос) 	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджетная модель? Слишком похоже на № 4? (Нам это по силам?)
4. БЮДЖЕТНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ (ПОВСЕДНЕВНОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ)	<ul style="list-style-type: none"> • Подарки по случаю? • Личный спрос? • Уровень восприимчивости? 	<ul style="list-style-type: none"> • Оторваться от модели универмагов? • Модель специализированного флагманского продукта?
5. ОБЩАЯ ДИСТРИБУЦИЯ (ФИРМЕННЫЙ БРЕНД)	<ul style="list-style-type: none"> • Личное потребление • Подарки по случаю? 	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджетная модель? (Нам это по силам?)
6. ОБЩАЯ ДИСТРИБУЦИЯ (СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ)	<ul style="list-style-type: none"> • Личный спрос 	<ul style="list-style-type: none"> • Оптовая бизнес-модель (Нам это по силам?)
7. ТОЛЬКО ОНЛАЙН-БРЕНД	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-модель выполнения сторонних заказов (Нам это по силам?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Покупатели корпоративных подарков? • Подарки по случаю? • Личный спрос?
8. ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК	<ul style="list-style-type: none"> • Модель онлайн-продаж? (Нам это по силам?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Премиум-сегмент? Или массовый рынок? • Спрос на подарки? Личный спрос? • Модель, соответствующая местному рынку?



**ВОТ КАК ВЫГЛЯДИТ
СИТУАЦИЯ С УЧЕТОМ
НАШЕЙ ЦЕПОЧКИ
СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ.**



- Планирование и разработка продукции других компаний.
- Продажа сырья (например, продажа пасты из красной фасоли другим компаниям).
- Выполнение сторонних заказов (изготовление брендовой продукции других компаний).
- Хранение и продажи (обеспечить продукцию и продажи других компаний через наши каналы продаж).
- И так далее.

**А ВОТ КАК С ТОЧКИ
ЗРЕНИЯ АКТИВОВ
КОМПАНИИ**



- Продажи сырья (используем нашу сильную сторону, то есть пасту из красной фасоли).
- Производство сторонних заказов (задействуем неиспользованные производственные линии).
- Оптовые продажи (используем нашу высокую узнаваемость и силу бренда).
- И так далее.

**Я ВИЖУ
НЕСКОЛЬКО
СОВПАДЕНИЙ
МЕЖДУ ЦЕПОЧ-
КОЙ СОЗДАНИЯ
ЦЕННОСТИ
И АКТИВАМИ
КОМПАНИИ.**

**ОТЛАЖЕННАЯ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ
ЦЕННОСТИ ЧАСТО
ПРЕВРАЩАЕТСЯ
В АКТИВ КОМПАНИИ,
И ЭТО КАК РАЗ
НАШ СЛУЧАЙ.**

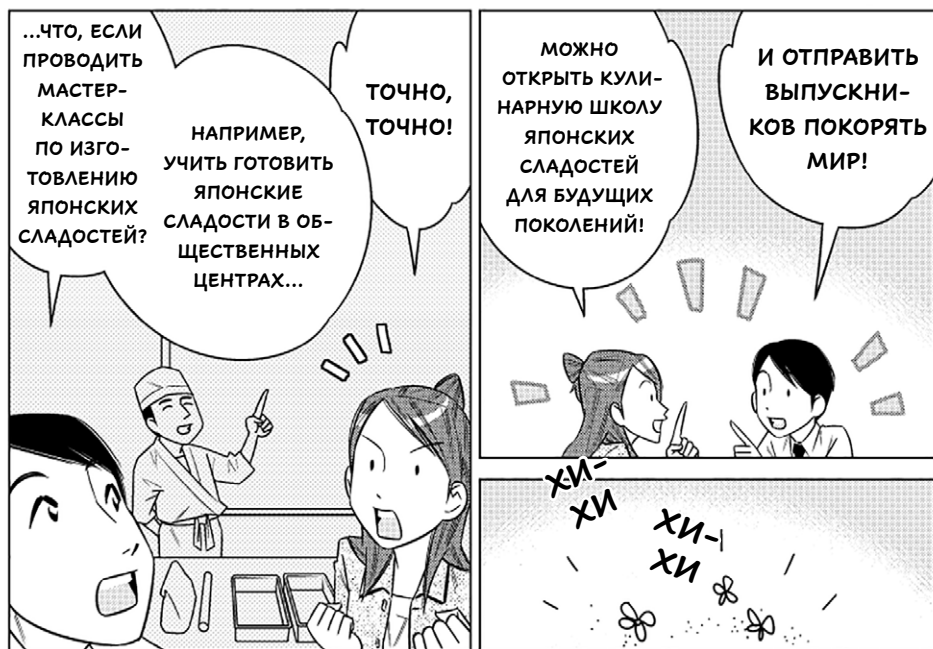


**ДУМАЮ, МЫ
МОЖЕМ ПРЕДЛО-
ЖИТЬ КЛИЕНТАМ
ОГРОМНОЕ КОЛИ-
ЧЕСТВО НОВЫХ
ИДЕЙ.**

**И НА-
КОНЕЦ...**

**...НА СИТУА-
ЦИЮ МОЖНО
ВЗГЛЯНУТЬ
С ТОЧКИ
ЗРЕНИЯ
БИЗНЕС-
МОДЕЛИ.**







- Пересмотр продуктовой линейки.
- Снижение производственных расходов.
- Сокращение потери продуктов.
- Оптимизация трудовых затрат и кадрового состава.
- Управление прибылью и мониторинг структур.
- И так далее.





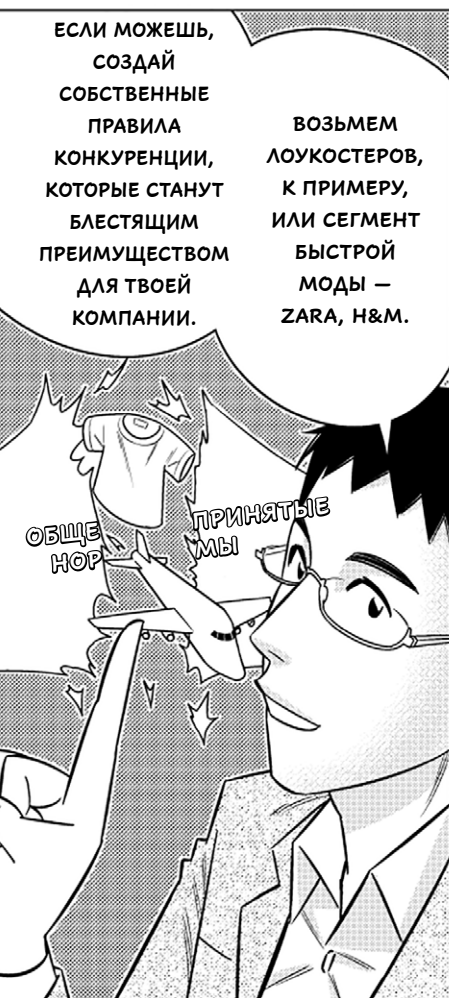
ХОРОШО,
ХОРОШО!

В ТАКОМ СЛУЧАЕ
ПОЗВОЛЬ МНЕ
ПРЕДЛОЖИТЬ
ТЕБЕ ЕЩЕ ОДИН
ВЗГЛЯД НА ВАРИ-
АНТЫ РОСТА.



ИЗМЕНИ
ПРАВИЛА
КОНКУРЕНЦИИ,
ЗАБУДЬ ПРО
ОБЩЕПРИНЯТЫЕ
НОРМЫ.

ЗАБЫТЬ?



ЕСЛИ МОЖЕШЬ,
СОЗДАЙ
СОБСТВЕННЫЕ
ПРАВИЛА
КОНКУРЕНЦИИ,
КОТОРЫЕ СТАНУТ
БЛЕСТЯЩИМ
ПРЕИМУЩЕСТВОМ
ДЛЯ ТВОЕЙ
КОМПАНИИ.

ВОЗЬМЕМ
ЛОУКОСТЕРОВ,
К ПРИМЕРУ,
ИЛИ СЕГМЕНТ
БЫСТРОЙ
МОДЫ —
ZARA, H&M.

ОБЩЕ-
НОР-
ПРИНЯТЫЕ
МЫ



Я ПОНЯЛА!
А ЕЩЕ
ЛУЧШЕ —
ПУСТЬ
КЛИЕНТЫ
САМИ ГОТОВЯТ
СЛАДОСТИ
И УГОЩАЮТ
НАС?

ЧТО?!



В ОБЩЕМ,
ВАЖНО ВСЕГДА
ИСКАТЬ НОВЫЕ,
ОРИГИНАЛЬНЫЕ
ИДЕИ.

ПОСКОЛЬКУ
ВЫИГРЫШНЫЙ
ПРОДУКТ ВА-
ШЕЙ КОМПА-
НИИ — ПАСТА
ИЗ КРАСНОЙ
ФАСОЛИ, ПОЧЕ-
МУ БЫ НЕ ВЫ-
РАЩИВАТЬ
КРАСНУЮ
ФАСОЛЬ?

ОТКРОЕМ
КУЛИНАРНУЮ
ШКОЛУ ЯПОН-
СКИХ СЛАДОСТЕЙ,
И ПУСТЬ МАСТЕРА
«МАЦУИ-Я»
ПРЕПОДАЮТ
ТАМ...

СОЗДАТЬ СЕТЬ
ФРАНШИЗ ВМЕСТЕ
С ВЫПУСКНИКАМИ
ШКОЛЫ — ЭТО
ТОЖЕ НЕПЛОХАЯ
ИДЕЯ.

ИТАК,
ДАВАЙ
УПОРЯ-
ДОЧИМ.

В СЛУЧАЕ
«МАЦУИ-Я» ГЛАВНАЯ
ПРОБЛЕМА — ЧТО
ДЕЛАТЬ С БРЕНДОМ
И БИЗНЕС-
МОДЕЛЮ.

НА СЕГО-
ДНЯШНИЙ
ДЕНЬ У ВАС
ОДИН БРЕНД
И ОДНА
БИЗНЕС-
МОДЕЛЬ,
ТАК?

ДА, МЫ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
ЯПОНСКИХ
СЛАДОСТЕЙ,
ТОРГУЮЩИЙ
ПРОДУКЦИЕЙ
ПОД БРЕНДОМ
«МАЦУИ-Я»
В УНИВЕРМАГАХ.

БРЕНД			
ОДИН	НЕСКОЛЬКО		
<p>НУЖНО ОБДУМАТЬ ВСЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ЕДИНИЧ- НОЙ И МНОЖЕСТ- ВЕННОЙ БИЗНЕС- МОДЕЛИ.</p>		ОДНА	БИЗНЕС-МОДЕЛЬ
		НЕСКОЛЬКО	

ПРОДОЛ-
ЖАЙТЕ!

1.
СТРАТЕГИЯ
ДЛЯ
МУЛЬТИ-
БРЕНДА
И МНОЖЕ-
СТВЕННОЙ
БИЗНЕС-
МОДЕЛИ
(МНОГО-
КАНАЛЬНЫЕ
ПРОДАЖИ)

СНАЧАЛА
МЫ ПЕРЕСТРОИМ
СУЩЕСТВУЮЩИЙ
БИЗНЕС КАК
КОМПЛЕКСНУЮ
МОДЕЛЬ ПРОДАЖ
В УНИВЕРМАГАХ.

ЧТО КАСАЕТСЯ
КЛИЕНТОВ И КАНА-
ЛОВ ПРОДАЖ, КО-
ТОРЫХ НЕ ОХВАТЫ-
ВАЕТ СЕГОДНЯШНЯЯ
МОДЕЛЬ, МЫ СОЗДА-
ДИМ НОВЫЕ БРЕНДЫ
И БИЗНЕС-МОДЕЛИ
И СДЕЛАЕМ ИХ
ВЕДУЩЕЙ СИЛОЙ
РОСТА.

КОГДА МЫ ДОБЬЕМСЯ
УЗНАВАЕМОСТИ БРЕН-
ДА, МЫ ЗАДУМАЕМСЯ
ОБ ОПТОВЫХ ПРОДАЖАХ
И ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ
И БУДЕМ ВЫПОЛНЯТЬ
СТОРОННИЕ ЗАКАЗЫ,
ЧТОБЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ
НЕЗАДЕЙСТВОВАННЫЕ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ
ЛИНИИ.

2.
СТРАТЕГИЯ
ДЛЯ МУЛЬ-
ТИБРЕНДА
И МНОЖЕ-
СТВЕННОЙ
БИЗНЕС-
МОДЕЛИ
(СПЕЦИ-
АЛИЗАЦИЯ
НА ПРО-
ДАЖАХ
В УНИВЕР-
МАГАХ)

МЫ РАЗРАБОТА-
ЕМ МУЛЬТИБРЕНДЫ
И БИЗНЕС-МОДЕЛИ,
ВКЛЮЧАЯ СЕГОДНЯШ-
НЮЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ
НА РЫНКЕ УНИВЕРМА-
ГОВ, С ЦЕЛЮ УВЕ-
ЛИЧИТЬ ДОЛЮ ЭТОГО
РЫНКА И СТИМУЛИ-
РОВАТЬ РОСТ.

ПОМИМО
СЕГОДНЯШНЕЙ
КОМПЛЕКСНОЙ
МОДЕЛИ ЯПОНСКИХ
СЛАДОСТЕЙ, МЫ
РАЗРАБОТАЕМ МНОГО-
ПЛАНОВЫЕ ВИДЫ
ПРОДУКЦИИ — БЮД-
ЖЕТНЫЙ ВАРИАНТ,
ФИРМЕННЫЙ ПРО-
ДУКТ И ЗАРУБЕЖНЫЕ
КОНДИТЕРСКИЕ
ИЗДЕЛИЯ.

3.
СТРАТЕГИЯ
ДЛЯ
ОДНОГО
БРЕНДА
И МНОЖЕ-
СТВЕННОЙ
БИЗНЕС-
МОДЕЛИ

ЗДЕСЬ МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ БРЕНД «МАЦУИ-Я» И РАСШИРИМ КАНАЛЫ ПРОДАЖ, НЕ ОГРАНИЧИВАЯСЬ УНИВЕРМАГАМИ.

МЫ СОЗДАДИМ ДИФFUЗНУЮ* ЛИНИЮ ПОМИМО ОСНОВНОГО БРЕНДА, ЧТОБЫ СВЕСТИ К МИНИМУМУ РАЗМЫТИЕ ИМИДЖА БРЕНДА.

ЧТОБЫ ОЖИВИТЬ БРЕНД, МОЖНО ОСВОИТЬ ТАКИЕ ПИЩЕВЫЕ ОТРАСЛИ, КАК ПРОИЗВОДСТВО ТОРТОВ, И ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ.


4.
СТРАТЕГИЯ
ДЛЯ
МУЛЬТИ-
БРЕНДА
И ОДНОЙ
БИЗНЕС-
МОДЕЛИ

ЗДЕСЬ МЫ РАЗРАБОТАЕМ МУЛЬТИБРЕНДЫ, СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ОБЩЕЙ МОДЕЛИ УНИВЕРМАГОВ...

МЫ ОСТАНЕМСЯ ТРАДИЦИОННЫМ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ ЯПОНСКИХ СЛАДОСТЕЙ, НО ПРИ ЭТОМ СОЗДАДИМ ОТДЕЛЬНУЮ МОДЕЛЬ ЗАРУБЕЖНЫХ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ.

* ВТОРИЧНАЯ ЛИНИЯ ПРОДУКЦИИ ПО БОЛЕЕ НИЗКИМ ЦЕНАМ.

5.
СТРАТЕГИЯ
ДЛЯ МУЛЬТИ-
БРЕНДА
И МНОЖЕ-
СТВЕННОЙ
БИЗНЕС-
МОДЕЛИ
(КОМПЛЕКС-
НОЕ ПРОИЗ-
ВОДСТВО
СЛАДОСТЕЙ)




ЗДЕСЬ
МЫ РАЗРАБОТАЕМ
НЕСКОЛЬКО БИЗНЕС-
МОДЕЛЕЙ И ПРОЕКТОВ,
ТАКИХ КАК ЗАРУБЕЖ-
НЫЕ КОНДИТЕРСКИЕ
ИЗДЕЛИЯ, КАФЕ И ЧАЙ-
НЫЕ ДОМА, КОТОРЫЕ
ОТНОСЯТСЯ К ПИЩЕ-
ВОЙ ОТРАСЛИ И ВЫ-
ПОЛНЕНИЮ СТОРОН-
НИХ ЗАКАЗОВ.

МЫ ТАКЖЕ
ИССЛЕДУЕМ
ВОЗМОЖНОСТИ
ПО СЛИЯНИЯМ
И ПОГЛОЩЕ-
НИЯМ.

6.
СТРАТЕГИЯ
СОЗДАНИЯ
ПЛАТ-
ФОРМЫ
ЯПОНСКИХ
СЛАДО-
СТЕЙ

ЗДЕСЬ
МЫ СТРЕ-
МИМСЯ
СОЗДАТЬ
ПЛАТФОРМУ
ВНУТРИ
ОТРАСЛИ
ЯПОНСКИХ
СЛАДОСТЕЙ.

ДЛЯ ЭТОГО
МЫ ОТКРОЕМ КУ-
ЛИНАРНУЮ ШКОЛУ
И БУДЕМ ПРОВОДИТЬ
ЗАНЯТИЯ ПО ИЗГО-
ТОВЛЕНИЮ ЯПОНСКИХ
СЛАДОСТЕЙ, А ТАКЖЕ
ВЫПОЛНЯТЬ СТОРОН-
НИЕ ЗАКАЗЫ И ПРО-
ИЗВОДИТЬ ПРОДУК-
ЦИЮ СОБСТВЕННЫХ
ТОРГОВЫХ МАРОК,
КОНСУЛЬТИРОВАТЬ
ПО РАЗВИТИЮ
ПРОДУКЦИИ
И Т. Д.



КАЖДУЮ
СТРАТЕГИЮ
МЫ ДОПОЛНИМ
ПЛАНом
ПО УЛУЧШЕНИЮ
РЕНТАБЕЛЬНОСТИ.

КСТАТИ,
Я ПРОПУСТИЛА
ВАРИАНТ «ОДИН
БРЕНД — ОДНА
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ»,
ПОСКОЛЬКУ СЧИ-
ТАЮ, ЧТО ПРИДЕР-
ЖИВАТЬСЯ СЕГОД-
НЯШНЕЙ МОДЕЛИ
БЕССМЫСЛЕННО.



ЧТО
СКАЖЕТЕ?

ЯСНО...
Я ВИЖУ, ЧТО
НАМЕТИЛСЯ
ДАЛЬНЕЙШИЙ
ПУТЬ РАЗ-
ВИТИЯ.



Я САМ
ПЕРЕГОВО-
РЮ С ГЕНЕ-
РАЛЬНЫМ
ДИРЕКТО-
РОМ.



ОДНАКО
НЕКОТОРЫЕ ВАШИ
ПРЕДЛОЖЕНИЯ
БУДЕТ СЛОЖНО
РЕАЛИЗОВАТЬ.



ПОНЯТНО!
ОПИРАЯСЬ
НА ЭТИ
ДАННЫЕ...

...МЫ НАЧНЕМ
ОЦЕНИВАТЬ
И ОТБИРАТЬ
СТРАТЕГИ-
ЧЕСКИЕ
ВАРИАНТЫ.

1

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ

Варианты означают выбор

Что представляют собой варианты стратегии? Мы вкратце коснулись этой темы в прологе, а теперь рассмотрим ее подробнее.

Варианты означают выбор, то есть вы решаете, какую стратегию выбрать. Работая над стратегией, важно определиться с рынком, обдумать, как создать уникальное конкурентное преимущество и как распределить ресурсы. В двух словах: стратегические варианты означают ваш выбор по трем основным стратегическим факторам (рынок, преимущество и уникальность, распределение ресурсов). У вас может быть сразу несколько стратегических направлений, основанных на результатах стратегического анализа, и это не редкость. Каждый из них — ваш вариант стратегии.

Цель этого шага — сформулировать все стратегические варианты. Позже мы займемся финальной оценкой и выбором наиболее выигрышной стратегии.

Рассмотрим несколько вариантов

Важно обдумать каждый доступный вариант стратегии. Если вы слишком сильно переживаете по поводу возможностей и рисков, то остановите свой выбор только на самых безопасных вариантах и не сможете построить эффективную стратегию.

Изучая различные варианты, следует мыслить не только логически, но и нешаблонно, а также смотреть на ситуацию под разными углами. Иначе у вас получатся настолько посредственные варианты стратегии, что они не принесут никакого конкурентного преимущества. И тогда ваша стратегия окажется бесполезной.

КЛЮЧ
К СОЗДАНИЮ
ЭФФЕКТИВНОЙ
СТРАТЕГИИ —
МЫСЛИТЬ
ШИРОКО.



Большинство стратегий, выбранных стремительно растущими компаниями, казались спорными, даже скандальными. Возьмем, к примеру, Softbank. Компания предложила бесплатные модемы для широкополосного доступа в интернет, инновационные ценовые категории на услуги мобильной связи, такие как «Белый план», и совершила несколько крупных поглощений, превративших ее в глобального гиганта мобильного бизнеса. Такие стратегии вызвали и похвалу, и критику, но на сегодняшний день они, безусловно, оправдали себя.

Если вы считаете, что Softbank — исключение из правил, есть и другие примеры успешных нешаблонных стратегий.

Возьмем такие бренды быстрой моды, как ZARA и H&M. Они ограничили производство и создали конкурентное преимущество в фешен-индустрии, где часто сталкиваются с проблемой избыточного товара на складе. Каждый раз они распродавали всю свою продукцию и быстро выпускали новую партию. Сейчас это стандартная практика, но десять лет назад никто в фешен-индустрии так не поступал.

То есть на этом этапе важно придумать как можно больше вариантов стратегии.

ЧЕТКО СФОРМУЛИРУЙТЕ ЗАДАЧИ И ПРОБЛЕМЫ

2

Цель создания стратегии

Давайте сформулируем варианты стратегии. Но, прежде чем мы возьмемся за это, следует вспомнить несколько моментов.

Сначала нужно четко представить свою задачу и цель создания стратегии. Может, вы подумали: «Разве моя цель не в том, чтобы найти конкурентное преимущество и выйти в лидеры?» Правильно. Это основная задача стратегии.

Однако в зависимости от сегодняшней ситуации, обстоятельств, а также перспектив развития бизнеса конкретные цели могут варьироваться. Например, стратегия двукратного роста продаж и стратегия расширения прибыли — совершенно разные вещи. Даже в рамках одной отрасли стратегия реструктуризации неэффективного бизнеса и стратегия расширения стабильно растущего бизнеса опираются на разные подходы.

Разные цели требуют не только разных стратегий, но и разного выбора и направления, когда вы формулируете свои варианты стратегии. Вот почему важно убедиться в том,

что все участники процесса находятся на одной волне, поделившись результатом ситуационного анализа, видением компании и целью создания стратегии.

Успешные компании часто упускают из виду реальную цель, так что будьте осторожны!

Как консультанты мы часто сталкивались с ситуацией, когда руководство не считает убедительной стратегию, предложенную сотрудниками. Как правило, это происходит из-за несоответствия между представлениями сотрудников и задачами руководства. Даже если стратегия хорошая, руководству она кажется неверной, поскольку у него совершенно другой взгляд на задачи компании (рис. 3.1).

Рис. 3.1. **Цель создания стратегии**



Иными словами, прояснить цель — значит согласовать предпосылки создания стратегии. Если ваш бизнес уже в беде, как «Мацуи-я», это не самая актуальная проблема. Но для компании со стабильным ростом цели и задачи могут быть совершенно разными в зависимости от каждого участника процесса. Важно заранее все обсудить, чтобы сформулировать общую цель и задачи.

В примере «Мацуи-я» результаты ситуационного анализа позволили сформулировать три задачи: остановить снижение продаж, увеличить прибыль и добиться стабильного роста в средне- и долгосрочной перспективе.

Какие проблемы следует отразить в стратегии

После того как вы проясните цель, следующий этап — определиться с подходом для оценки стратегии. Это тоже необходимый шаг для поиска стратегических проблем и потенциальных трудностей на пути к достижению вашей цели.

В примере «Мацуи-я» были сформулированы три проблемы: как перестроить существующий бизнес, как использовать возможности и/или угрозы для роста за пределами существующего бизнеса (новые проекты) и как выйти в плюс (повысить прибыль).

Ваш подход как раз и отражает подобные вопросы и проблемы, которые можно назвать отправной точкой создания стратегии.

Можно без преувеличения сказать, что от правильного выбора подхода зависит эффективность вашей стратегии. Без четкого осознания этих проблем невозможно создать подходящую стратегию для их решения. В конце концов, разве можно дать правильный ответ на неправильный вопрос?

Выбор подхода зависит от того, насколько глубоко вы рассмотрели основные проблемы в ходе ситуационного анализа. Мы уже касались трудностей отрасли японской бытовой электроники (см. с. 48–49). Это связано как раз с неверным выбором подхода. Представители отрасли придерживались стратегии, основанной на стандартных рыночных условиях, упустив из виду значительные изменения в структуре рынка и правилах конкуренции, вызванные развитием дигитализации, расширением новых рынков в других странах и появлением новых конкурентов.

Чтобы вернуть свою долю рынка среди новых конкурентов, они решили создать конкурентное преимущество по функциональности и рабочим характеристикам, несмотря на стремительно развивающуюся дигитализацию. Этот подход оказался ошибочным. Рынок уже сместился в сторону конкуренции по быстрому производству и продаже дешевой продукции среднего качества.

Их подход опирался на стандартную структуру рынка (и его расширение). Поскольку структура рынка значительно изменилась, эта точка зрения устарела, что и привело их к краху.

Рис. 3.2. Выбор точки зрения

Неудачная точка зрения не приведет вас к удачной стратегии



Японским производителям следовало выбрать другой подход и обдумать, стоит ли им оставаться на рынке телевизоров — и если да, то какая бизнес-модель обеспечит им выживание в новой рыночной структуре.

Правильно сформулировав актуальные вопросы и задачи, вы составите эффективную стратегию. Если вы возьметесь за работу, не разяснив своих задач, то потратите впустую много времени, обдумывая неэффективную стратегию. Без четкого видения вы сойдёте с пути. Невозможно найти ответ, если нет конкретного вопроса.

У вас должно быть четкое представление о том, на какие вопросы следует искать ответ и какие проблемы решать, только так можно выбрать эффективные стратегические варианты и масштаб вашего анализа сузится до конкретного направления. Когда вы определитесь с подходом, вам перестанет казаться, что вы бродите в лабиринте и не можете отыскать выход.

Постановка целей и проблем по результатам SWOT-анализа

Итак, мы обсудили, как важно сформулировать проблемные вопросы, прежде чем работать над вариантами стратегии, но как именно сформулировать эти цели и проблемы?

Сначала нужно обдумать ваши задачи. Как всегда, начните с результатов ситуационного анализа. Рассмотрите свои задачи, опираясь на сегодняшнюю работу компании, особенно рынка и конкуренции, а также перспективы на будущее. Это могут быть рост продаж, улучшение рентабельности, реструктуризация существующего бизнеса и т. д. (рис. 3.3). Учитывайте также корпоративное видение, когда ставите задачи. Если корпоративное видение — стать лидером отрасли, а сегодняшние обстоятельства показывают, что вашей компании еще далеко до этого уровня, то ваша задача — стимулировать продажи и прибыль, способствующие данному видению.

Рис. 3.3. Определение своей цели

Сформулированные вами проблемы и задачи должны опираться на SWOT-анализ. Для этого рекомендуем воспользоваться матрицей и изучить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы. Так вы сможете сформулировать свои мысли в следующем контексте: «Какие бизнес-возможности можно реализовать, используя наши сильные стороны, и как это сделать?», «Какие слабые стороны требуют внимания и исправления и какие цели мы ставим?» и «Как использовать свои сильные стороны и/или укрепить слабые стороны, чтобы противостоять угрозам?» Позже эти вопросы станут важным источником идей.

Взгляните на рис. 3.4, где перечислены пять основных факторов, на которые следует обратить внимание.

Рис. 3.4. Пять основных факторов для понимания проблем с учетом SWOT-анализа

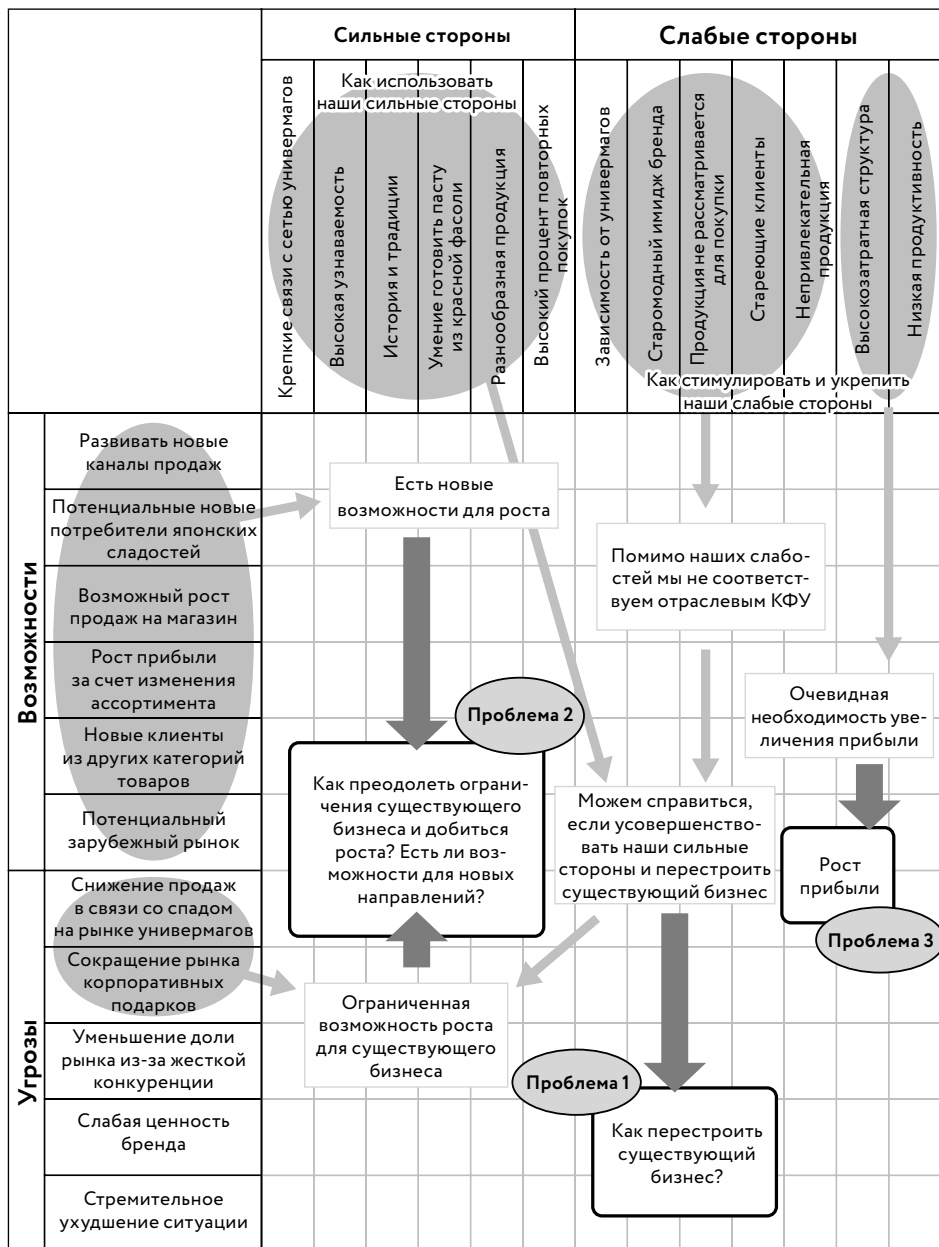
1. Есть ли возможности для роста (улучшения продаж) в существующем бизнесе или его направлениях (без значительных изменений сегодняшней бизнес-модели и позиционирования)?
2. Если возможности для роста сегодняшнего бизнеса и его направлений ограничены, где найти новые возможности для роста (если они вообще есть)?
3. Если возможности для роста есть, можно ли использовать их, изменив и/или реструктурировав сегодняшнюю бизнес-модель и позиционирование?
4. Или следует рассмотреть новый проект, который принесет возможности для роста?
5. Есть ли возможности для улучшения рентабельности?

Подробно рассмотрим эти вопросы, опираясь на данный подход и используя результаты ситуационного обзора и SWOT-анализа.

Для «Мацуи-я» Кадзуми и Такеда обозначили следующие конкретные проблемы (рис. 3.5).

Сегодняшний бизнес требует значительного усовершенствования. У нас не только масса недостатков по сравнению с дру-

Рис. 3.5. Пять основных факторов для понимания проблем с учетом SWOT-анализа (на примере «Мацуи-я»)



гими компаниями — мы не соответствуем некоторым отраслевым КФУ. Если мы сумеем исправить это, используя наши сильные стороны, такие как имидж бренда и безупречную пасту из красной фасоли, то сможем изменить ситуацию. Однако в существующем бизнесе есть лишь ограниченные возможности для роста, и в будущем мы можем столкнуться с потенциальными рисками. К сожалению, это общерыночная тенденция, и мы ничего не можем с этим поделать. В то же время есть возможности в других сферах, таких как новые каналы продаж (не универмаги) и личное потребление. Крайне важно рассмотреть эти возможности для поддержания существующего бизнеса. Наблюдается очевидная и значительная необходимость в повышении прибыли.

Опираясь на эти данные, Кадзуми и Такеда сформулировали три основные проблемы, о которых мы упоминали выше.

Как разобраться в структуре проблем

Когда вы определите основные проблемы, следующий шаг — рассмотреть их подробно и найти вторичные проблемы. Как мы уже сделали с первичными. Как правило, первичные проблемы можно решить, разобравшись с более мелкими трудностями, связанными с ними. Следовательно, решение вторичных проблем приводит к решению первичных. Как и первичные проблемы, вторичные проблемы следует рассматривать, опираясь на результаты ситуационного анализа, особенно SWOT-анализа.

Рассмотрим первичные и вторичные проблемы, которые выявили Кадзуми и Такеда (рис. 3.6–3.8).

Рис. 3.6. Проблема 1 (на примере «Мацуи-я»)

Проблема 1. Как перестроить существующий бизнес

- Лучше сосредоточиться на универмагах или диверсифицировать каналы продаж?
 - ◊ Лучше увести существующий бизнес из универмагов или сосредоточить его на универмагах и использовать другие каналы продаж для новых проектов?
- Лучше оставить покупателей корпоративных подарков как основную целевую аудиторию или добавить личное потребление и другие категории клиентов? (Целевые потребители.)
 - ◊ Лучше диверсифицировать целевых потребителей существующего бизнеса или сосредоточиться только на покупателях корпоративных подарков, а другие категории потребителей охватить новыми проектами?
- Лучше использовать комплексную бизнес-модель, специализироваться на фирменном продукте или полностью уйти из универмагов? (К какой бизнес-модели стремиться?)
 - ◊ По каждой бизнес-модели каким может быть наше конкурентное преимущество и/или отличительный фактор?
- Как перестроить устаревший бренд?

Рис. 3.7. Проблема 2 (на примере «Мацуи-я»)

Проблема 2. Как использовать возможности для роста или справиться с угрозами, с которыми столкнулся наш бизнес?
Возможны ли новые проекты?

- На каком рынке нам лучше конкурировать?
 - ◊ Определить сферы бизнеса в контексте страны или региона, категорий товаров, каналов, ценового диапазона, целевых клиентов, бизнес-модели и т. д.
- Насколько сегодняшний бизнес способен покрыть возможности роста и справиться с угрозами?
- Какие новые проекты могут охватить каналы продаж с высоким потенциалом и клиентов, которых наш бизнес не в состоянии привлечь?
 - ◊ Стоит ли рассматривать новый проект с другим позиционированием на рынке универмагов?
 - ◊ Или новый проект, нацеленный на другой рынок (не универмаги)?
 - ◊ Стоит ли нам привлечь покупателей подарков по случаю и клиентов из категории личного потребления?
 - ◊ Модель специализированного фирменного продукта или низкозатратная операционная модель?
- Какой подход применить к зарубежному рынку?
 - ◊ Следует открыть филиал за границей или нет?
 - ◊ Если да, какую область нам лучше охватить? (Страна/город, категории продуктов, канал, ценовой диапазон, целевые клиенты и т. д.)
 - ◊ Какую бизнес-модель выбрать и какое конкурентное преимущество?

- В рамках производства и продаж сладостей, а также в смежных отраслях есть ли возможности для новых проектов, способствующих росту?
 - ◊ С точки зрения цепочки создания ценности (выполнение заказов других компаний и т. д.).
 - ◊ С точки зрения трансформации бизнес-модели (от продаж до отрасли услуг и т. д.).
 - ◊ С точки зрения активов компании (узнаваемость бренда и т. д.).

Относительно существующего бизнеса перечислим проблемы и направления, которые следует изучить: что делать с каналами продаж, какую бизнес-модель и целевых потребителей выбрать. Паттерны выигрышных стратегий в отрасли японских сладостей показали, что эти три вопроса имеют решающее значение. Другими словами, разобравшись с ними, вы наметите возможное направление для реорганизации существующего бизнеса.

Решая, что делать с возможностями и/или угрозами, всегда помните, на каком рынке вы действуете и насколько ваш сегодняшний бизнес охватывает его, а также какие цели вы ставите перед новым проектом. Подумайте, какие новые проекты применимы к целевому рынку, каналу, бизнес-модели и потребителям.

Возможности для новых проектов можно искать и в разных подходах, например с точки зрения цепочки создания

ценности или активов компании. Мы обсудим это подробнее чуть позже.

Что касается улучшения показателей прибыли, помимо основных вопросов, таких как себестоимость единицы продукции, а также общих, коммерческих и административных расходов, следует обдумать, какая структура управления прибылью необходима для ее укрепления и поддержания. Это мы тоже рассмотрим подробнее.

Рис. 3.8. Проблема 3 (на примере «Мацуи-я»)

Проблема 3. Повышение прибыли

- Какие меры следует предпринять для повышения прибыли?
 - ◊ Снижение себестоимости продукции.
 - ◊ Сокращение общих, коммерческих и административных расходов.
 - ◊ Управление прибылью.
 - ◊ И так далее.

Выяснить структуру проблемы — ключевая задача для создания эффективной стратегии. Если пропустить данный этап, вы рискуете неверно определить направление стратегии или упустить из виду важные элементы, что сделает вашу стратегию бесполезной. Или же вы потратите слишком много времени на обсуждение неактуальных вопросов.

РАЗБОР ВАРИАНТА 1: ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОСТА ВАШЕЙ КОМПАНИИ

3

Стремитесь совершенствовать бизнес-модели и позиционирование

Разобравшись с проблемами и задачами, мы начнем редактировать и отшлифовывать стратегические варианты. Рассмотрим варианты, актуальные для ситуации, когда имеется потенциал для роста без необходимости значительных изменений бизнес-модели и/или позиционирования.

Бизнес-модель дает представление о том, как заработать прибыль, а позиционирование указывает на ваше положение на рынке относительно конкурентов с учетом целевых потребителей, предложенной стоимости и вашей отличительной особенности. Мы рассмотрим варианты роста, соответствующие уже имеющимся бизнес-моделям и позиционированию.

Сегодняшний бизнес «Мацуи-я» представляет собой яркий пример данной ситуации. Будучи «комплексной моделью производителя японских сладостей, продающихся в универсамах», в последние годы компания не могла похвастаться высокими результатами. Несмотря на ее сильные

стороны, такие как богатая история, всеми любимая паста из красной фасоли и надежный имидж бренда, некоторые отраслевые КФУ не были соблюдены, что привело к упадку компании. И хотя японский рынок сладостей в универсамах действительно перестал расти, для улучшений все же есть возможности.

Я РЕКОМЕНДУЮ ЭТОТ ВАРИАНТ КОМПАНИЯМ С ПОТЕНЦИАЛОМ РОСТА БЕЗ ИЗМЕНЕНИЯ СЕГОДНЯШНЕГО КУРСА.



Кадзуми и Такеда считают, что без значительных изменений бизнес-модели и/или позиционирования сегодняшний бизнес можно спасти, улучшив маркетинг (продукцию, цены, продвижение, каналы) и операционную деятельность (разработку продукта, обеспечение, производство, дистрибуцию, продажи и т. д.).

Следует создать основной продукт с использованием популярной пасты из красной фасоли, предложить сезонную продукцию, построить четкий имидж бренда, сократив ассортимент продукции, и задействовать новые медиа и технологии, чтобы изменить сегодняшнюю рыночную среду (рис. 3.9). Эти меры помогут возродить существующий бизнес.

Можно не сворачивать с выбранного вами пути, если существует способ найти конкурентное преимущество или соблюсти отраслевые КФУ в достаточной мере, при условии что сам рынок не рухнет.

Рис. 3.9. Стратегический вариант «Мацуи-я» № 1**Реорганизация существующего бизнеса****(в соответствии с имеющейся бизнес-моделью)**

- Преобразить комплексную модель производителя японских сладостей для универмагов.
- Основной аудиторией сделать покупателей формальных подарков, а в качестве фундамента использовать комплексную модель производителя японских сладостей для универмагов.
- Вывести пасту из красной фасоли на первый план как флагманский продукт/ингредиент.
- Пример: предложить свежеприготовленную пасту из красной фасоли (готовить пасту прямо в магазине и т. д.).
- Сформулировать конкретный имидж бренда: если подарок, то только «Мацуи-я».
- К основной продукции добавить привлекательные и новые, сезонные товары, стимулирующие продвижение (на прилавке магазинов и в медиа).
- Найти канал для информирования о бренде, например кафе.
- Открыть флагманский магазин.
- Помимо магазинов в универмагах, развивать продажи в магазинах подарков, а также прямые и онлайн-продажи.
- Стремиться расти, повышая продажи на магазин и развивая перечисленные каналы.

Обдумайте долгосрочные стратегические варианты

Существует несколько подходов к анализу возможностей для роста без изменения бизнес-модели и/или позиционирования.

Сначала разбейте продажи на отдельные элементы: количество клиентов \times цена за единицу продукции; продажи на магазин \times количество магазинов; объем продаж \times цена за единицу продукции; продажи на одного продавца \times количество продавцов; объем продаж по прямому сбыту \times количество торгового персонала и т. д. (рис. 3.10). Сравнив результативность вашей компании с конкурентами (или отраслевым ориентиром), вы увидите, какие усовершенствования следует внести. Например, если ваши продажи на магазин ниже, чем у конкурентов, присмотритесь, что можно улучшить (сравните со схожими бизнес-моделями и позиционированием).

Также проверьте, насколько ваша компания соответствует отраслевым КФУ, опять же сравнив ее со схожими бизнес-моделями и позиционированием. Это даст вам важные подсказки для работы над стратегическими вариантами. Если вы не соблюдаете некоторые КФУ, подумайте, есть ли у вас потенциал для получения конкурентного преимущества и роста при соблюдении этих факторов. Так вы найдете способ улучшить маркетинг и операционную деятельность вашей компании. Это станет основой для ваших стратегических вариантов.

Рис. 3.10. Пример оценки вариантов роста путем анализа продаж



Меняем позиционирование

Позиционирование, как мы отметили выше, указывает на ваше положение на рынке по таким параметрам, как клиенты, предложенная стоимость и отличительная особенность. Этот стратегический вариант следует рассматривать, если ваше сегодняшнее позиционирование практически не имеет потенциала для роста. Но потенциал для роста может появиться, если изменить целевого покупателя, цены и отличительные особенности.

В случае «Мацуи-я» позиционирование компании на рынке японских сладостей довольно ограничено; компания с самого начала ориентировалась на клиентов универмагов, особенно покупателей корпоративных подарков, предлагая такие ценности, как надежность и уверенность.

Однако на рынке гораздо больше потенциальных клиентов, и конкуренты предлагают им другие ценности, опираясь на свои сильные стороны. Поэтому для «Мацуи-я» будет полезно изменить позиционирование, охватив покупателей личных подарков и продукции личного потребления, предложив повседневные и более доступные варианты, а также дешевую продукцию. Эти варианты роста тоже можно реализовать по-разному, изменив существующую бизнес-модель или открыв новое направление.

Варианты роста с изменением позиционирования

Можно изучить эти варианты и поделить их с точки зрения потребностей и ценностей клиентов и покупательского поведения, вместо того чтобы опираться только на результаты ситуационного анализа и SWOT. По каждому сегменту определите категории целевых потребителей и предложенную ценность, руководствуясь данными по вашим клиентам и клиентам ваших конкурентов.

Учитывая эти параметры, отметьте сегменты с возможностями для роста, потребности клиентов, не удовлетворенные или не замеченные вашими конкурентами, и сегменты, где вы можете добиться лидирующего положения.

Ключ к позиционированию — четко структурировать рынок и разделить его на отдельные категории. Сложно найти эффективное позиционирование, ориентируясь только на потребности, которые бросаются в глаза, и покупательское поведение. Во многих случаях в этих очевидных сегментах уже закрепились ваши конкуренты со своей стабильной клиентурой. Опоздавшим нелегко стать лидерами на таком рынке.

У вас будет намного больше шансов добиться успеха, если вы измените свой подход к сегментации рынка и выберете рынок без конкурентов или выявите такие потребности покупателей, которые не удовлетворяют даже опытные конкуренты.

Sato Camera, о которой мы говорили в прологе, — яркий пример данной ситуации (рис. 3.11). Вместо того чтобы конкурировать с крупными розничными продавцами электроники, предлагая популярные товары по максимально низкой цене, компания сумела разглядеть, что потребителям больше хочется найти товар, наиболее соответствующий их нуждам, даже по более высокой цене, и навсегда сохранить воспоминания. Нацелившись на этих потребителей, они нашли для себя совершенно иное позиционирование по сравнению с крупными розничными продавцами электроники.

Кофейня Starbucks выбрала схожий путь. До ее появления кофейни представляли собой место, где можно выпить дешевый, но не самый вкусный кофе, да и атмосфера была не всегда приятной. Starbucks создала совершенно новое позиционирование, предложив концепцию третьего места — социальной среды помимо дома и работы, где можно отдохнуть и выпить более дорогой, но гораздо более качественный кофе, наслаждаясь богатым разнообразием вкусов и кастомизацией.

Рассматривая стратегические варианты с точки зрения позиционирования, важно определить позиционирование вашей компании и конкурентов, а также покупательское поведение, ценности и потребности клиентов, опираясь на ситуационный анализ. Уже на этапе ситуационного анализа требуется тщательная подготовка.

Пример 1

Предложенная
цена

Позиционирование Sato Camera (с. 48)

- Широкая база потребителей на рынке сбыта

- Продаются популярные товары по самым низким ценам

- Люди, не являющиеся экспертами по камерам, такие как дети и старшее поколение.
- Новички, которые только учатся пользоваться камерой

- Сохраняют воспоминания навсегда

Позиционирование сети кофейен

Предложенная
цена

Позиционирование Starbucks

- Работники, в основном офисный персонал

- Кофе по доступным ценам.
- Место, где можно ненадолго отдохнуть от работы

- Все, кто хочет насладиться вкусным кофе и отдохнуть

- Дорогой, но вкусный кофе.
- Социальная среда помимо дома/работы, где можно отдохнуть

Меняем бизнес-модель

Как мы отметили, бизнес-модель — структура, указывающая на то, как заработать прибыль. В зависимости от бизнес-ситуации и рыночной среды можно добиться роста бизнеса, изменив бизнес-модель.

Это особенно эффективно на зрелом рынке, где практически не осталось возможностей для роста, или на рынке с крайне жесткой конкуренцией, где сложно дифференцироваться и нет шансов на успех.

Многие компании добились успешного роста, изменив свою бизнес-модель (рис. 3.12). Uniqlo начинала как региональный фешен-ритейлер и превратилась из мелкого магазина в сеть розничной торговли с собственной маркой одежды (модель SPA).

Gillette — яркий, хоть и устаревший пример успешного изменения бизнес-модели. Компания продает бритвенные станки по низким ценам, а прибыль получает за счет одноразовых сменных бритвенных лезвий.

В последние годы Nestlé использовала схожую бизнес-модель. Продавая свои кофемашины по низкой цене, компания получала прибыль с продаж специальных кофейных капсул. Nestlé увеличивает свою долю рынка домашних кофемашин благодаря этой бизнес-модели.

Ресторан Ore no French завоевал популярность среди клиентов уникальными ценами, неслыханными в отрасли японских ресторанов, довольно зрелой и высококонкурентной.

Рис. 3.12. Примеры изменения бизнес-модели

<p>Uniqlo (первая розничная модель)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Усиление конкурентного преимущества и изменение структуры прибыли за счет интеграции традиционно разделенной цепочки ценности (разработка, производство, продажи)
<p>Gillette</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Компания использует модель получения прибыли со сменных лезвий (расходного материала) • По примеру торговой модели производителей копировальной техники (прибыль идет за счет расходного материала, такого как бумага и тонер, а не продаж самой копировальной техники)
<p>Nespresso (Nestlé)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Компания продает кофемашины по низкой цене, а прибыль получает за счет продаж специальных кофейных капсул
<p>Лоукостеры</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-модель строится на низкой прибыли и высоких продажах за счет сокращения расходов и максимизации скорости работы
<p>Ore no French</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ресторан продает дорогие блюда по низким ценам. Модель стоячего бара повышает прибыльность за счет улучшения оборота клиентов

Сочетаем позиционирование и бизнес-модель

Такие примеры, как лоукостеры и Ore по French, выбрали для себя совершенно новое позиционирование на традиционном рынке. И при этом они изменили свою бизнес-модель.

Бизнес-модель и позиционирование часто тесно взаимосвязаны. Мы уже упоминали об этом в разделе, посвященном позиционированию, но сложно придумать позиционирование, которое даст преимущество над конкурентами, руководствуясь стандартным взглядом на рынок. Здесь необходимо нешаблонное мышление.

Возьмем, к примеру, Ore по French. Изысканная французская кухня — дорогое удовольствие. Так думали все в ресторанной отрасли. Французская кухня всегда предполагала блюда из высококачественных ингредиентов, виртуозно приготовленные опытным поваром в шикарном ресторане. Неудивительно, что это чудовищно дорого, по крайней мере так было принято считать. Но что, если придумать позиционирование, где могут сосуществовать взаимоисключающие явления, такие как низкие цены и высокое качество? Клиенты толпами повалят в ресторан с изысканной французской кухней по низким ценам. Но до Ore по French не существовало такой бизнес-модели, которая приносила бы прибыль с низких цен и высокого качества. Ore по French нанимает лучших поваров и использует высококачественные ингредиенты, а их меню ничем не уступает своим роскошным конкурентам. Предложив стиль стоячего бара и максималь-

но увеличив процент оборота клиентов, ресторан создал прибыльную бизнес-модель, хотя и продает дорогие блюда по низким ценам. Он нашел новый способ получать прибыль с низких цен. Без этой новой бизнес-модели его позиционирование по принципу низких цен и высокого качества не принесло бы результата.

Во многих случаях необходимо усовершенствовать бизнес-модель, если вы хотите добиться позиционирования, обладающего конкурентным преимуществом. Конечно, вполне можно изменить позиционирование, не меняя бизнес-модель. Но важно помнить о тесной взаимосвязи этих элементов.

Выигрышный паттерн отрасли тоже часто определяется позиционированием и бизнес-моделью. Это касается и рынка японских сладостей. Один из выигрышных паттернов — бюджетная модель, то есть модель с низкими ценами и высоким качеством продукции, рассчитанная на категорию покупателей, которых интересует повседневное и личное потребление, приносящая прибыль за счет жесткого соблюдения низкозатратного производства.

Иными словами, если выбрать данное позиционирование и нацелиться на клиентов, которые ищут доступную продукцию для личного потребления, необходима бизнес-модель, которая позволит продавать дешевую продукцию и все равно получать прибыль за счет максимального сокращения ненужных расходов.

С этой точки зрения Кадзуми и Такеда обсуждают стратегические варианты «Мацуи-я», сочетая позиционирование и бизнес-модель (рис. 3.13).

Рис. 3.13. Стратегический вариант «Мацуи-я» № 2

**Реорганизация существующего бизнеса
(за счет изменения позиционирования
и бизнес-модели)**

- Разработать специализированный флагманский продукт, отказаться от продаж только в универсамах (мультиканальные продажи).
 - ◊ Пересмотреть ассортимент продукции и сузить его, опираясь на флагманскую продукцию.
 - ◊ Создать ассортимент, отвечающий потребностям покупателей подарочных наборов и продукции для личного потребления, отдельно от сектора корпоративных подарков.
 - ◊ Развивать каналы продаж помимо универсамов (в основном для личного потребления).
 - ◊ Охватить популярные коммерческие предприятия и локации, чтобы освежить имидж бренда.
 - ◊ Продолжить продажи на рынке универсамов.
 - ◊ Укрепить продвижение и маркетинг.
 - ◊ Использовать такие возможности, как кафе, для демонстрации имиджа бренда.
 - ◊ Стремиться к росту в основном за счет увеличения количества магазинов и каналов продаж.

- Создать бюджетную модель, отказавшись от модели универмагов (многоканальные продажи).
 - ◊ Привлечь клиентов, которые ищут продукцию для личного потребления, с акцентом на дешевые товары. Охватить разные каналы продаж с большим количеством потенциальных клиентов, такие как остановки, железнодорожные станции и торговые центры.
 - ◊ Создать структуру для получения прибыли с дешевой продукции за счет сосредоточенности на низкокзатратной продукции. Сократить расходы на работу магазинов и исключить лишние издержки.

Варианты роста с изменением бизнес-модели

Честно говоря, нелегко придумать варианты роста за счет изменения бизнес-модели. В большинстве отраслей прецедентов практически нет, и требуются высококреативные, гибкие идеи.

Во-первых, необходимо проанализировать и упорядочить бизнес-модели, которые используют ваша компания и ее конкуренты. Понимание сегодняшней ситуации и того, какие бизнес-модели и позиционирование у конкурентов, станет вашей отправной точкой.

Затем подумайте, существуют ли клиенты, потребности и ценности, не охваченные вашей компанией и конкурентами. Для Oge по French это была «качественная французская кухня по низким ценам».

Во многих случаях неосвоенные сектора обычно означают, что рынок слишком маленький, чтобы получать прибыль, или на нем слишком сложно зарабатывать с традиционной бизнес-моделью. Первый вариант невыгоден, а второй имеет потенциал для роста, если изменить бизнес-модель. Что нужно изменить в вашей бизнес-модели, чтобы добиться прибыльного позиционирования? Включите воображение и креатив.

Конечно, одних размышлений мало, чтобы найти хорошие идеи и блестящие бизнес-модели. Посмотрим, какие еще подсказки вам пригодятся. Можно, к примеру, проанализировать изменения бизнес-модели внутри и вне вашей отрасли. Как показывают примеры из этой книги, многие компании постоянно развиваются и меняют свою бизнес-модель, чтобы расширять бизнес. Учитесь на примере ваших предшественников. Исследуйте их методы работы, независимо от отрасли и бизнеса. Примеры из других отраслей часто дают ценную информацию. Общепринятые стандарты одной отрасли могут считаться новаторскими в другой.

Среднестатистический производитель обычно выпускает ровно столько продукции, сколько необходимо для продажи, и закупает ровно столько сырья, сколько требуется для производства. Это называется бережливым производством по принципу точно в срок. Однако в фешен-индустрии этот подход считался немыслимым до недавнего времени. Производство точно в срок стало частым явлением, породив бизнес-модель, основанную на быстрой моде.

РАЗБОР ВАРИАНТА 2: ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ НОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

4

Анализ с точки зрения рынка

Стремление к росту за счет открытия нового предприятия может стать одним из основных принципов ваших стратегических вариантов. Это особенно важно, если сегодняшний бизнес или изменение бизнес-модели не позволяют справиться с теми или иными возможностями и угрозами.

Яркий пример успешной стратегии роста через открытие нового предприятия — Fujifilm. Как следует из названия, изначально компания работала в фотоиндустрии и производила фотопленку и фотоаппараты. Она понимала, что рынок фотопленки значительно сократится из-за появления цифровых камер. Поэтому компания стала искать стратегические варианты, опираясь на новые бизнес-возможности, гарантирующие рост в будущем. Она нацелилась на область, где она смогла бы использовать свои умения и технологии, и почти два года тщательно анализировала доступные варианты. В конечном счете компания разработала стратегии роста в совершенно других отраслях, таких как косметика и медицинское оборудование. Fujifilm продолжает расти и развиваться по сей день, в то время как ее американский конкурент Kodak объявил о банкротстве в 2012 году.

Как показывает этот пример, область деятельности — один из ключевых параметров, если вы задумываетесь о новом предприятии. Рынок имеет множество характеристик, таких как категория продукта, канал, клиентура, регион и т. д.

ВАРИАНТ
АКТУАЛЕН, КОГДА
СУЩЕСТВУЮЩИЙ
БИЗНЕС НАХОДИТСЯ
В ТЯЖЕЛОЙ
СИТУАЦИИ!



Рассмотрите разные сочетания этих аспектов и найдите отрасль деятельности с большим потенциалом, не охваченную вашей компанией.

Работая над стратегическими вариантами, не стоит слишком заикливаться на сильных сторонах и ресурсах вашей компании. Это сузит видение. Однако в таких примерах, как Fujifilm, если весь замысел строится на сильных сторонах компании (ее умениях и ресурсах), вполне можно выбрать новый рынок, опираясь на эти преимущества.

Кроме того, следует обдумать, какие позиционирование и бизнес-модели можно применить на этом рынке и как создать новую область деятельности. Позиционирование и бизнес-модели или успешные паттерны крупных игроков на этом потенциальном рынке подскажут вам, в каком направлении двигаться. Требуется выяснить, какие успешные паттерны здесь может применить ваша компания.

С помощью Такеды Кадзуми наметила варианты нового предприятия с точки зрения категории, канала и региона

(рис. 3.14). Представив основные аспекты в виде матрицы, вы сможете проще понять ситуацию.

Затем они подробнее обсудили варианты нового предприятия с точки зрения целевых клиентов и бизнес-модели и начали анализировать, какие бизнес-возможности открывает каждый вариант (рис. 3.14, 3.15).

Анализ с точки зрения цепочки создания ценности

Варианты для нового предприятия можно также изучить с точки зрения цепочки создания ценности (рис. 3.16). Акцент на конкретной функции в цепочке создания ценности компании и расширение вверх или вниз по цепочке — все это может привести к рождению новых предприятий.

Во многих случаях IT-отрасль, которая работает с персональными компьютерами и мобильными телефонами, занимается разработкой, планированием и производством продукции отдельно, в разных компаниях, специализирующихся в соответствующих областях. Можно создать бизнес, посвященный конкретной функции отраслевой цепочки ценности.

В последние годы крупные производители продуктов питания все чаще заключают консигнационные сделки, создавая собственные торговые марки для крупных ритейлеров, таких как супермаркеты. Это тоже можно считать новым предприятием с опорой на конкретную функцию компании.

Рис. 3.14. Стратегический вариант «Мацуи-я» № 3.1

Варианты новых проектов с точки зрения области деятельности
«Категория продукта, канал и/или регион продаж»

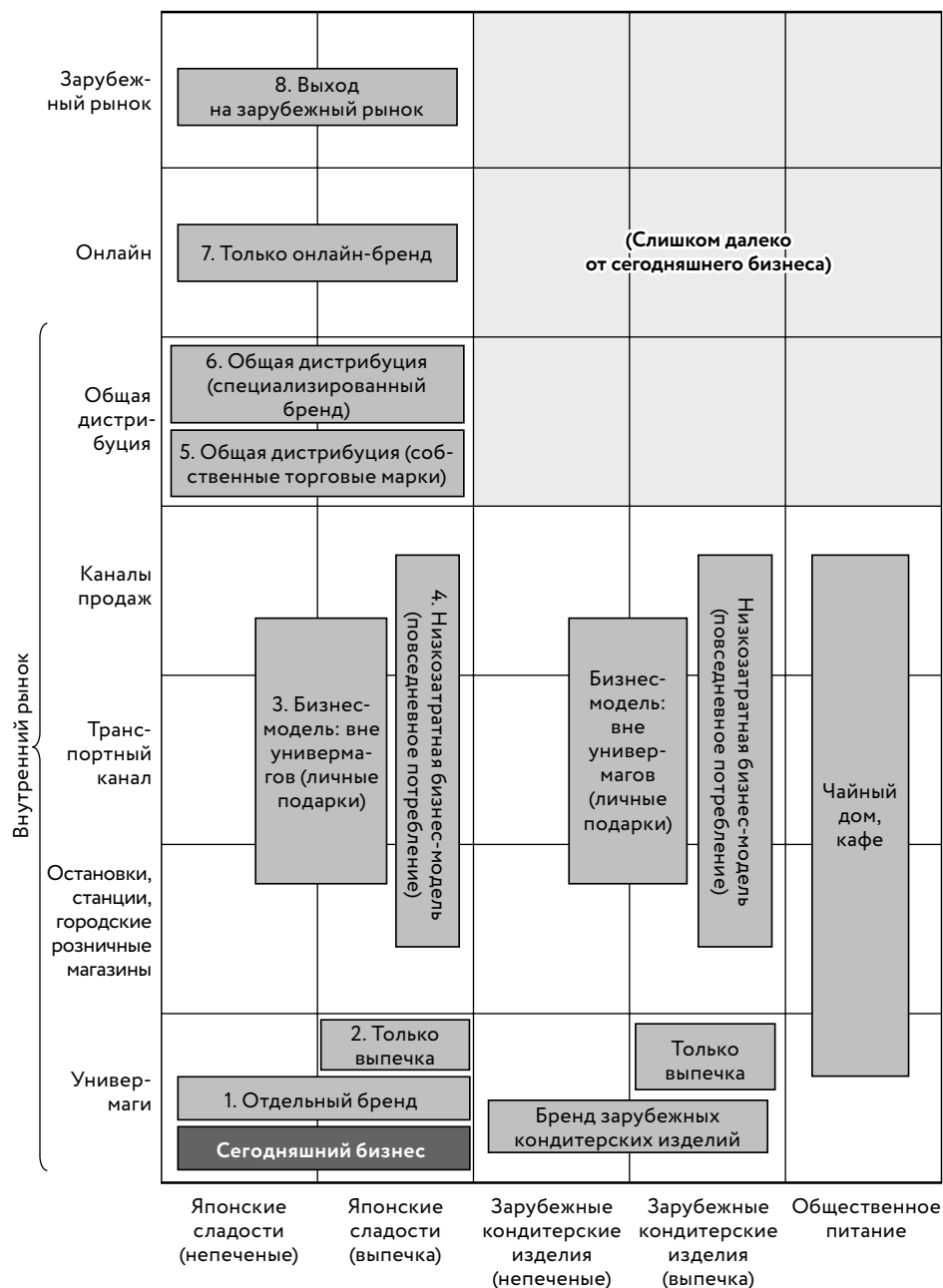


Рис. 3.15. Стратегический вариант «Мацуи-я» № 3.2

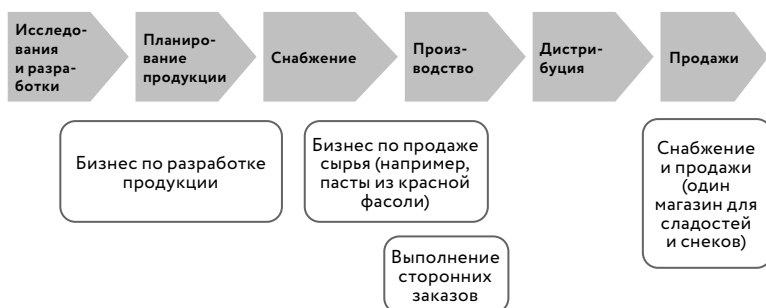
**Варианты новых проектов с точки зрения области деятельности
«Позиционирование и бизнес-модель»**

	Целевые клиенты	Бизнес-модель
Существующий бизнес	<ul style="list-style-type: none"> Покупатели корпоративных подарков (<i>Насколько расширить целевую аудиторию?</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Комплексная модель японских сладостей, продаваемых в универмагах (но без соблюдения КФУ). Оторваться от универмагов, переключиться на специализированный флагманский продукт?
1. Отдельный бренд	<ul style="list-style-type: none"> Привлечь новых клиентов. (<i>Восприимчивость, личные подарки, личный спрос.</i>) (<i>Можно ли дифференцироваться от сегодняшнего бизнеса?</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Комплексная модель японских сладостей, продаваемых в универмагах? Модель специализированного флагманского продукта? (<i>Насколько это возможно?</i>)
2. Бизнес-модель: только выпечка	<ul style="list-style-type: none"> Другая клиентура (<i>личные подарки, личный спрос</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Бюджетная модель? Слишком похоже на вариант 4? (<i>Нам это по силам?</i>)
3. Бизнес-модель: вне универмагов (личные подарки)	<ul style="list-style-type: none"> Личные подарки? Личный спрос? Уровень восприимчивости? 	<ul style="list-style-type: none"> Оторваться от модели универмагов? Модель специализированного флагманского продукта?
4. Бюджетная бизнес-модель (повседневное потребление)	<ul style="list-style-type: none"> Личное потребление. Личные подарки? 	<ul style="list-style-type: none"> Бюджетная модель? (<i>Нам это по силам?</i>)
5. Общая дистрибуция (фирменный бренд)	<ul style="list-style-type: none"> Личный спрос. Личные подарки? 	<ul style="list-style-type: none"> Оптовая бизнес-модель (<i>Нам это по силам?</i>)
6. Общая дистрибуция (собственные торговые марки)	<ul style="list-style-type: none"> Личный спрос. 	<ul style="list-style-type: none"> Бизнес-модель выполнения сторонних заказов. (<i>Нам это по силам?</i>)
7. Только онлайн-бренд	<ul style="list-style-type: none"> Покупатели корпоративных подарков? Личные подарки? Личный спрос? 	<ul style="list-style-type: none"> Модель онлайн-продаж? (<i>Нам это по силам?</i>)
8. Зарубежный рынок	<ul style="list-style-type: none"> Премиум-сегмент? Или массмаркет? Спрос на подарки? Личный спрос? 	<ul style="list-style-type: none"> Модель, соответствующая местному рынку?

Рис. 3.16. Стратегические варианты «Мацуи-я» № 4

Варианты новых предприятий с точки зрения цепочки создания ценности

- Планирование и разработка новой продукции для других компаний.
- Продажа сырья (например, продажа пасты из красной фасоли другим компаниям).
- Выполнение сторонних заказов (производство продукции других компаний).
- Снабжение и продажи (закупка продукции других компаний и продажа через наши каналы).
- И так далее.



Напротив, компания Uniqlo, которая начинала как розничный продавец одежды, перешла на бизнес-модель SPA, оптимизировав рабочий процесс от разработки продукции до производства (самим пошивом занимаются сторонние компании, но Uniqlo контролирует процесс), расширив цепочку создания ценности.

Производители автомобилей, такие как Toyota, ведущие свою деятельность на рынке подержанных автомобилей, лизинга, проката и финансового бизнеса, — это еще один пример создания новых успешных предприятий путем расширения цепочки ценности (в данном случае вниз) или развития конкретных функций в цепочке ценности.

Анализ с точки зрения активов компании

Новое предприятие можно придумать на основе активов компании, задействовав ваши сильные стороны и ресурсы. В примере Fujifilm речь идет, прежде всего, об использовании накопленного опыта и знаний. Это яркий пример создания нового направления деятельности на основе использования навыков, которыми вы уже обладаете.

Что можно сказать о другом аспекте преимуществ компании, ее ресурсах? Во-первых, ресурсы делятся на материальные и нематериальные. Материальные ресурсы — фонды, недвижимость, заводы и оборудование, продукция и магазины. Это то, чему можно дать денежную оценку, или то, что можно увидеть. Напротив, нематериальные активы — узнаваемость бренда, умения, функции, организационные способности (маркетинг, разработка продукции и т. д.) и многое другое. Эти аспекты нелегко выразить в денежном отношении и увидеть глазами. Бизнес-партнеров и контакты, клиентскую базу и персонал можно рассматривать как материальные активы, но они в большей степени относятся к нематериальным активам.

В целом нематериальные активы гораздо важнее, чем материальные. Нематериальные активы часто используются для создания нового предприятия (рис. 3.17).

Можно привести немало примеров новых предприятий, основанных на узнаваемости бренда. Sony использовала узнаваемость бренда, которую компания создала в сфере

электроники, и вышла на рынок финансов и гейминга. AEON, Seven Bank и Seven & i Holdings тоже успешно развиваются в финансовом секторе, используя свою впечатляющую способность привлекать клиентов. Мы уже упоминали Fujifilm, которая добилась успеха в новых сферах деятельности, таких как косметика, благодаря своим умениям и технологиям. Xerox использовала отношения с бизнес-партнерами и сеть контактов, чтобы открыть бизнес по обслуживанию оборудования IT-инфраструктуры.

Рис. 3.17. Активы компании	
	<div>Примеры активов</div> <div>Примеры создания новых предприятий по активам</div>
Материальные активы	<ul style="list-style-type: none"> Фонды, недвижимость, заводы, оборудование и т. д. Создание новых предприятий на основе недвижимости и заводов компании. Пример: станционные здания, принадлежащие железнодорожным компаниям
Нематериальные активы	<ul style="list-style-type: none"> Сила бренда, бизнес-партнеры, клиентская база, технологии и т. д. Расширение бизнеса за счет узнаваемости бренда. Предоставление новой продукции и услуг бизнес-партнерам и клиентам. Пример: ретейлеры, компании, выпускающие кредитные карты, популярные бренды, открывающие свои подразделения в гостинично-ресторанной сфере Все, что связано с организацией, то есть организационная структура, HR, персонал, климат, культура компании и т. д. Создание новых предприятий, отражающих особенности персонала, климата и культуры компании. Пример: Virgin Group (Британский транснациональный венчурный конгломерат) Функции и задачи, связанные с цепочкой создания ценности, такие как исследования и разработки, маркетинговые умения, снабжение/производство/дистрибуция, продажи и команда продаж Выход на новые рынки, используя умения и возможности компании. Пример: производители продуктов питания и напитков выходят на медицинский рынок и рынок здорового питания

Бывали случаи, когда компании использовали и материальные активы. Seven Bank, финансовый сектор Seven & i Holdings, который мы упоминали, опирается на бизнес-модель, позволяющую получать прибыль за счет сервисного сбора за обслуживание их банкоматов. Эта модель стала возможна благодаря умению привлекать клиентов, а также 16 000 филиалов по стране. Так что это пример использования материальных активов, сети филиалов. Есть и более смелые примеры создания новых предприятий с использованием обширных финансовых возможностей.

Иногда идеи по созданию новых предприятий с точки зрения активов (рис. 3.18) пересекаются с анализом возможностей с точки зрения цепочки создания ценности. Кадзуми тоже заметила это, но чаще так происходит потому, что саму цепочку создания ценности и ее функции можно считать за актив компании.

Рис. 3.18. Стратегические варианты «Мацуи-я» № 5

Варианты новых предприятий с точки зрения активов компании

- Продажа сырья (используя наше преимущество — пасту из красной фасоли).
- Выполнение сторонних заказов (используя незадействованные производственные линии).
- Оптовая торговля (используя нашу узнаваемость и силу бренда).

Анализ с точки зрения бизнес-модели

Еще один способ рассмотреть варианты нового предприятия — с точки зрения бизнес-модели (рис. 3.19). Приведем примеры актуальных вопросов: можно ли перейти из производственного сектора в сектор обслуживания? А с прямых продаж на модель франшизы? Можем ли мы перейти с модели производства и продаж только на производственную специализацию или только на продажи?

Рис. 3.19. Стратегические варианты «Мацуи-я» № 6

Варианты новых предприятий с точки зрения изменения правил конкуренции и нарушения общепринятых норм

- Разработать полную вертикальную интеграцию производства и продаж красной фасоли, начиная с ее выращивания, укрепить специализацию на пасте из красной фасоли.
- Создать модель производства на заказ.

Нелегко рассматривать варианты нового предприятия с точки зрения цепочки создания ценности, активов компании и бизнес-модели. Чтобы расширить ваше видение, важно проанализировать разные примеры, в частности из других отраслей и сфер деятельности.

Взгляните на примеры других компаний и подумайте, можно ли применить их в вашем бизнесе. Сформулируйте ключевые моменты этих примеров и адаптируйте их к вашей компа-

нии. Этот метод проб и ошибок поможет расширить возможности для нового предприятия.

Измените правила конкуренции, мыслите нешаблонно

И в завершение добавим еще один совет. Мы уже писали об этом: когда вы обдумываете создание нового предприятия, крайне важно мыслить нешаблонно. Если вы придумаете новое предприятие с бизнес-моделью, которая изменит правила конкуренции, то это станет существенным преимуществом (рис. 3.20). Конечно, этот принцип (изменить правила конкуренции, мыслить нешаблонно) имеет исключительно важное значение не только для нового предприятия, но и для смены позиционирования и/или бизнес-модели существующего бизнеса.

Мы уже упоминали о лоукостерах, они как раз изменили правила конкуренции в отрасли авиаперевозок. Раньше конкурентными преимуществами считались качество обслуживания, привилегии и методы их совершенствования. Появление лоукостеров привело к принципиально новому способу конкуренции — низкой цене. Обычные авиаперевозчики (полного цикла) не могут игнорировать эти изменения. Даже если они не способны конкурировать в таком низком ценовом сегменте, ценовая война, безусловно, идет и перевозчики полного цикла должны найти способ сократить расходы и повысить рентабельность.

Появление iPhone и других смартфонов значительно изменило правила конкуренции в отрасли мобильных телефонов. В Японии мобильные операторы предлагали весь спектр услуг — от связи до девайса. Но в эпоху iPhone и смартфонов потребители могут выбирать, какими услугами пользоваться, просто загрузив приложение, без участия оператора. Мобильный оператор стал провайдером связи. Поскольку отличия между девайсами сокращаются, крупные мобильные операторы теперь конкурируют по таким параметрам, как качество звонка, цена (хотя здесь все примерно одинаково) и качество самой связи.

Рис. 3.20. Стратегические варианты «Мацуи-я» № 7

Варианты новых предприятий с точки зрения бизнес-модели

- Открытие кулинарной школы со специализацией по японским сладостям (переход с продаж на сферу обслуживания).
- Подготовка мастеров по изготовлению японских сладостей (переход с продаж на сферу обслуживания).
- Проведение занятий по изготовлению японских сладостей (переход с продаж на сферу обслуживания).
- Франшизы.
- И так далее.

РАЗБОР ВАРИАНТА 3: ПОВЫШЕНИЕ ПРИБЫЛИ

5

Варианты снижения затрат и повышения маржи валовой прибыли

Если рассматривать варианты с точки зрения прибыльности, то первое, что приходит в голову, — сократить расходы и улучшить маржу валовой прибыли. Это важно, если конкурентное преимущество можно получить за счет изменения структуры прибыли путем сокращения расходов.

Есть несколько способов сокращения расходов. Одни из них — снизить производственные расходы. Например, уменьшить расходы на сырье, улучшить производительность, сократить персонал, участвующий в производстве, или улучшить продуктивность, а также аутсорсинг.

Сократить расходы на сырье можно либо за счет снижения требований к сырью, либо за счет консолидации поставщиков для экономии на сырье. В некоторых случаях затраты можно уменьшить, просто поменяв поставщиков.

Устранение ненужных этапов производства и улучшение продуктивности тоже приводят к сокращению расходов. Также

можно переосмыслить сами принципы ценообразования, чтобы уменьшить расходы.

Оптимизация ассортимента продукции и портфолио — это еще один эффективный способ сокращения расходов, если у вас несколько видов товара. Сократив количество товаров с относительно высоким уровнем затрат или полностью отказавшись от производства и продажи подобных товаров, можно снизить расходы в целом. В некоторых случаях неэффективное снабжение и производство чрезмерного количества товаров тоже повышают расходы. Если это так, следует сократить ассортимент.

ЭТО ВАЖНО,
ЕСЛИ ВЫ СЧИТАЕТЕ,
ЧТО МОЖЕТЕ
УСИЛИТЬ КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО, ИЗМЕНИВ
СТРУКТУРУ
ПРИБЫЛИ!



Как вы видите, существует множество способов снижения затрат, но здесь важно прояснить, как именно снижение затрат улучшит конкурентное преимущество, и не допустить потери конкурентного преимущества из-за сокращения затрат. Какой в этом смысл, если вы потеряете клиентов из-за падения качества продукции в результате снижения затрат.

Чтобы избежать подобного и развивать бизнес, улучшая свое конкурентное преимущество, важно выяснить, где в структуре прибыли существуют проблемы и возможности для совершенствования, тщательно проанализировав ситуацию. То же самое касается произвольных расходов, которые мы рассмотрим далее. Полезно сравнивать со стандартом, заданным конкурентами. Однако нельзя бездумно стремиться

к тому же уровню, какого достигли ваши конкуренты. Некоторые ситуации невозможно сравнивать друг с другом из-за разницы в бухучете. Структура прибыли и расходов может быть разной, если отличаются бизнес-модели. Следует внимательно проанализировать ситуацию, чтобы не потерять конкурентное преимущество, отказавшись от необходимых затрат.

Если вы считаете, что проблемы можно решить и есть возможности для совершенствования, важно провести структурный анализ причин: проблема в высоких ценах, или высоких произвольных затратах, или и в том и в другом? Если вы не понимаете истинной причины проблемы, вы не решите ее.

Варианты сокращения произвольных расходов

В рамках произвольных расходов мы рассмотрим возможности для сокращения по категориям расходов. Улучшения и решения можно почерпнуть из стандартов, заданных конкурентами.

Также полезно проанализировать, какие улучшения принесут вам конкурентное преимущество и к какой структуре прибыли следует стремиться помимо имеющейся структуры расходов.

В частности, обратите внимание на сокращение объемов (количества и/или частоты) и способы снижения стоимости единицы продукции. Перечислим несколько эффективных вариантов, как снизить стоимость: можно сэкономить, сократив количество поставщиков, или сменить поставщиков, сравнив их предложения, или снизить требования к продукции.

Для сокращения произвольных расходов распишите все категории затрат и отметьте лишние и/или неэффективные затраты. При этом внимательно изучите каждый пункт, чтобы не отказаться от необходимого.

Варианты повышения эффективности

Есть некоторые параллели с сокращением материальных и произвольных расходов, но варианты можно рассматривать также с точки зрения эффективности и продуктивности и укрепить структуру прибыли. Например: сократить время между производством и продажами, увеличить объем продукции, произведенной одним сотрудником, или объем продаж на человека и повысить коэффициент оборачиваемости товара. Это позволит повысить прибыльность.

Нелегко оценить, насколько сегодняшний уровень продуктивности и эффективности удовлетворителен. Можно сравнить его с уровнем других компаний или с прошлыми показателями вашей компании. Можно также сравнить разные отделы вашей компании или разные отрасли. Оцените свои возможности, опираясь на полученную информацию.

Как эффективно управлять структурой прибыли

Ситуация может усугубиться, если улучшение структуры прибыли окажется временным. Только непрерывное улучшение

ние принесет результат. Необходимы постоянный и точный мониторинг прибыли и меры для быстрого реагирования на признаки инфляции. Эти системы управления и мониторинга прибыли позволят улучшить ее структуру (рис. 3.21).

Рис. 3.21. Стратегические варианты «Мацуи-я» № 8

Варианты улучшения структуры прибыли (пример)

- Варианты увеличения маржи валовой прибыли:
 - ◊ Пересмотр ассортимента продукции (убираем товары с низкой маржой прибыли).
 - ◊ Сокращение производственных расходов (переоценка сырьевых материалов, производственного процесса, объема аутсорсинга и т. д.).
 - ◊ Минимизация потери и порчи товара.
 - ◊ Пересмотр ценообразования.
 - ◊ И так далее.
- Варианты снижения произвольных расходов:
 - ◊ Оптимизация трудовых затрат и кадрового состава.
 - ◊ Пересмотр комиссионных и арендной платы.
 - ◊ Пересмотр расходов на продвижение.
 - ◊ И так далее.
- Другое:
 - ◊ Внедрение структуры управления и мониторинга прибыли.
 - ◊ И так далее.

6

ПОДВОДИМ ИТОГИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВАРИАНТОВ

Как упорядочить все имеющиеся варианты

Мы добрались до завершающего этапа работы над стратегическими вариантами. Мы рассмотрели ситуацию с разных точек зрения, чтобы выбрать оптимальные стратегические варианты. По сути, вариантов слишком много, и сократить их количество нелегко. Так что давайте сначала упорядочим те варианты, которые мы уже тщательно проанализировали.

Здесь можно использовать несколько подходов. Первый — упорядочить стратегические варианты по их сходствам. Мы рассмотрели варианты с разных точек зрения, но среди них обязательно найдутся совпадения. Объедините их в одну группу.

Составьте список похожих вариантов и разделите их в зависимости от того, можно ли их реализовать одновременно или нет. Если их можно использовать параллельно друг с другом, скорректируйте их и составьте единую стратегию роста. Если нет, придется выбрать один вариант. Также перечислите потенциальные преимущества, возможности, угрозы, слабые стороны и КФУ, необходимые для реализации каждого варианта.

Сформулируйте сценарии роста, упорядочив стратегические варианты

Когда вы упорядочите свои стратегические варианты, проанализируйте их объективно и выберите сценарий роста. Сценарий роста — путь к успеху через комбинирование нескольких стратегических вариантов. Здесь тоже много вариантов, поэтому мы говорим о вариантах сценария роста.

ПОСТАРАЙТЕСЬ
ПОДГОТОВИТЬ
НЕСКОЛЬКО
ВАРИАНТОВ
ПО САМЫМ
ВАЖНЫМ
ВОПРОСАМ.



Чтобы составить сценарий, следует подготовить различные варианты, посвященные основной цели создания стратегии.

В примере «Мацуи-я» главная задача — решить, как реорганизовать существующий бизнес, что делать с возможностями и угрозами, не охваченными им (возможность нового предприятия), и как укрепить структуру прибыли (улучшить прибыльность). Последний вопрос для обсуждения прояснился после анализа стратегических вариантов с разных точек зрения: лучше выбрать один бренд или мультибренд, одну бизнес-модель или множественную?

Сосредоточившись на этом вопросе как на основной задаче, придумайте различные варианты роста и сочетайте их с вариантами, которые мы уже сформулировали. В результате у Кадзуми получилось шесть вариантов сценария роста (рис. 3.22).

Рис. 3.22. Варианты сценария роста «Мацуи-я»

* Все стратегии содержат в себе план по улучшению рентабельности.

* Вариант одного бренда / одной бизнес-модели логически возможен, но имеет низкую привлекательность и вероятность (из-за ограниченного роста), поэтому мы его не рассматриваем.

1. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (мультиканалов)

- Реорганизовать существующий бизнес в соответствии с комплексной моделью продаж в универсамах, выбрав ее в качестве флагманского бренда «Мацуи-я» и добившись стабильной работы, приносящей прибыль.
- Разработать и внедрить новую бизнес-модель, чтобы охватить клиентов и каналы продаж, не охваченные существующей моделью, сделав ее движущей силой роста.
 - ◊ Четкая дифференциация от имеющейся модели, а именно модель специализированного флагманского товара и бюджетная модель.
- Обдумать возможность оптовых продаж и выход на зарубежный рынок, после того как мы восстановим узнаваемость бренда и бизнес стабилизируется.
- Выполнять заказы других компаний, чтобы использовать незадействованные производственные линии.
 - ◊ На данный момент мы не планируем сокращать производственные мощности, учитывая будущих клиентов.

2. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (специализированной на продажах в универсамах)

- Развивать несколько брендов и бизнес-моделей помимо существующей бизнес-модели, стремясь увеличить нашу долю на рынке универсамов и стимулировать рост.
- Создать разноплановую продукцию: бюджетные, фирменные товары и зарубежные кондитерские изделия помимо существующей комплексной модели японских сладостей.

3. Стратегия для одного бренда и множественной бизнес-модели

- Отказаться от сегодняшней бизнес-модели, нацелившись на новых клиентов (не покупателей корпоративных подарков) на рынке универсамов и вне этого рынка.
- Создать несколько брендов и бизнес-моделей для каждого канала продаж (не универсамов) и разработать бренды отдельно от основного бренда, предназначенного для рынка универсамов, такие как диффузный бренд, нацеленный на покупателей вне универсамов, чтобы минимизировать размытие имиджа бренда.
- Выйти на рынок общепита, например кафе, чтобы возродить бренд.
- Рассмотреть возможность выхода на зарубежные рынки в будущем.
- Реализовать стратегию максимального использования сильных сторон компании, таких как узнаваемость бренда, традиции и история.

4. Стратегия для мультибренда и одной бизнес-модели

- Создать несколько брендов в рамках комплексной модели продаж в универсамах.
- Сохранить имеющийся бизнес по производству японских сладостей, отдельно разработав новую модель зарубежных кондитерских изделий.

5. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели

- Разработать несколько бизнес-моделей и направлений, таких как зарубежные кондитерские изделия, общепит (кафе и чайный дом), выполнение сторонних заказов.
- Рассмотреть возможность слияний и поглощений.

6. Стратегия платформы японских сладостей

- Стать платформой в отрасли японских сладостей.
 - ◊ Подготовить мастеров (кулинарная школа).
 - ◊ Выполнять производственные заказы (других компаний и собственных торговых марок).
 - ◊ Поставлять пасту из красной фасоли.
 - ◊ Предоставлять услуги по планированию и разработке продукции.
 - ◊ Предоставлять услуги по развитию новой бизнес-модели и консалтингу.
 - ◊ Стать популяризатором японских сладостей (кулинарная школа, возрождение существующего бренда, общепит, зарубежный рынок).

ШАГ

3

ОБЗОР И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВАРИАНТОВ

ЭПИЗОД

4

ВСЕ — ЗА ОДНОГО, ОДИН — ЗА ВСЕХ





УСЛАДА
ДЛЯ ГЛАЗ
И ДЛЯ
ВКУСОВЫХ
РЕЦЕП-
ТОРОВ.

И НА МГНОВЕ-
НИЕ ТЫ ЗАБЫВА-
ЕШЬ ОБО ВСЕМ
НА СВЕТЕ, НЕЗА-
ВИСИМО ОТ ТВО-
ЕГО ВОЗРАСТА.

УВЕРЕН,
КОГДА
ВЫРАСТЕШЬ,
ТЫ ПОЙМЕШЬ,
ЧТО ЯПОНСКИЕ
СЛАДОСТИ —
НАСТОЯЩЕЕ
ЧУДО,
КАДЗУМИ.



ЭТО
ВСЕГО
ЛИШЬ
СОН...

ТАП



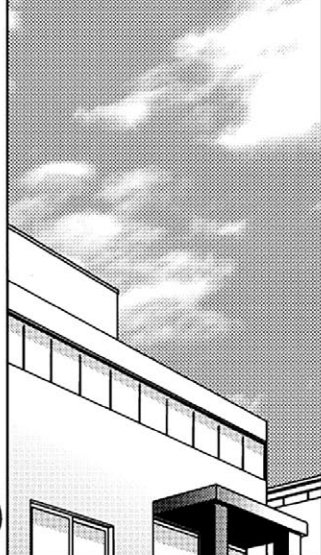
ПАПА...
ИНТЕРЕСНО,
ОН УЖЕ ПРО-
СНУЛСЯ?
МОЖЕТ,
ПОВЗОНИТЬ
ЕМУ...



...

НЕТ,
СНАЧА-
ЛА НАДО
ДОДЕ-
ЛАТЬ
СТРАТЕ-
ГИЮ.

НЕ
ХОЧУ
БЕСПО-
КОИТЬ
ЕГО.



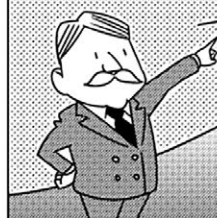
ИТАК,
ЧТОБЫ
ВЫБРАТЬ
СТРАТЕГИ-
ЧЕСКИЕ ВА-
РИАНТЫ...
...МЫ БУДЕМ
РУКОВОДСТВО-
ВАТЬСЯ РАЦИ-
ОНАЛЬНОСТЬЮ
И ЖИЗНЕСПОСОБ-
НОСТЬЮ.



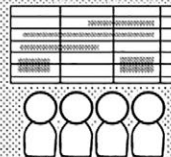
РАЦИО-
НАЛЬНОСТЬ
ВАЖНА
С ТОЧКИ
ЗРЕНИЯ
РЕАЛИЗАЦИИ.

ОНА ОПИРАЕТСЯ
НА ОБЩЕЕ ВИДЕ-
НИЕ КОМПАНИИ
И НАЦЕЛЕНА В ОС-
НОВНОМ НА ПОТ-
ЕНЦИАЛЬНЫЙ
РОСТ И ПРИ-
БЫЛЬНОСТЬ.

РОСТ



РЕАЛИЗАЦИЯ



ЖИЗНЕ-
СПОСОБНОСТЬ
КАСАЕТСЯ
ФРОНТ-
ЛАЙНЕРОВ
НА МЕСТАХ.

НАСКОЛЬКО
ОСУЩЕСТВИМ НАШ
ПЛАН, УЧИТЫВАЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
ВОЗМОЖНОСТИ?
КАКОВЫ РИСКИ
И НЕДОСТАТКИ?
ЭТО БОЛЕЕ ПРАКТИ-
ЧЕСКИЙ ПОДХОД.



ОЦЕНКА РАЦИОНАЛЬНОСТИ*

(* ПОДРОБНОСТИ НА СЛЕДУЮЩЕЙ СТРАНИЦЕ)

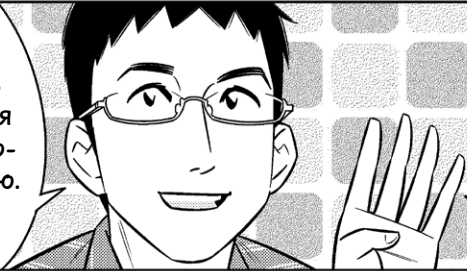
	ВЕРЯТНОСТЬ РОСТА ПРОДАЖ	ВЕРЯТНОСТЬ РОСТА ПРИБЫЛИ	ROI	ВЕРЯТНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИЛЬНЫХ СТОРОН	ВЕРЯТНОСТЬ УКРЕПЛЕНИЯ СЛАБЫХ СТОРОН	ВЕРЯТНОСТЬ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	ВЕРЯТНОСТЬ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	ВЕРЯТНОСТЬ УСПЕХА
ОЦЕНКА РАЦИОНАЛЬНОСТИ	◎ = высокая X = низкая							
1. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (многоканальность)	◎	○	○	○	◎	◎	◎	○
2. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (специализированной на продажах в универмагах)	△	○	◎	○	△	△	△	△
3. Стратегия для одного бренда и множественной бизнес-модели	○	○	◎	◎	○	○	○	◎
4. Стратегия для мультибренда и одной бизнес-модели	△	△	△	△	△	△	△	△
5. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели	◎	△	○	○	○	◎	◎	△
6. Стратегия платформы японских сладостей	◎	◎	△	◎	◎	○	◎	◎

ПОДРОБНАЯ ОЦЕНКА РАЦИОНАЛЬНОСТИ

	ВЕРОЯТНОСТЬ РОСТА ПРОДАЖ	ВЕРОЯТНОСТЬ РОСТА ПРИБЫЛИ	ROI
ОЦЕНКА РАЦИОНАЛЬНОСТИ	☉ = высокая X = низкая	☉ = высокая X = низкая	☉ = высокая X = низкая
1. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (много-канальность)	☉ Потенциальные нужды и клиенты, пока не охваченные каналом продаж вне универмагов	○ Управлять прибылью будет сложнее из-за множественной бизнес-модели, но есть потенциал роста прибыли, если мы внедрим прибыльную структуру в каждое направление	○ Необходимы значительные инвестиции для разработки и внедрения новых направлений деятельности, но в случае успеха можно ждать высокой рентабельности
2. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (специализированной на продажах в универмагах)	△ Шансы будут лучше, чем сейчас, но специализация на универмагах ограничивает рост. Может привести к каннибализации рынка между имеющимся бизнесом и новым предприятием	○ Сложнее управлять прибылью. Прибыльность имеющегося бизнеса может снизиться из-за каннибализации рынка. Улучшение возможно, если внедрить подходящую структуру прибыли в каждое направление	☉ Нацеленность на рынок универмагов для развития нового направления не потребует значительных инвестиций
3. Стратегия для одного бренда и множественной бизнес-модели	○ Потенциальные нужды и клиенты, пока не охваченные каналом продаж вне универмагов, но в более скромных масштабах из-за модели одного бренда	○ Разработка структуры прибыли для каждого канала/бизнес-модели может улучшить прибыльность	☉ Поскольку мы используем существующий бренд, в случае успеха можно ожидать сравнительно высокой рентабельности. Период запуска довольно короткий
4. Стратегия для мультибренда и одной бизнес-модели	△ Шансы будут лучше, чем сейчас, но специализация на универмагах ограничивает рост	△ Крайне тяжело разработать прибыльную структуру, поскольку у нас нет опыта на рынке западных сладостей	△ Ограниченная рентабельность, даже если новый бренд будет успешным, из-за использования комплексной модели продаж в универмагах
5. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели	☉ Большие возможности для роста продаж после запуска нового предприятия	△ Интеграция может ограничить рост прибыли	○ Можно ожидать сравнительно высокой рентабельности по некоторым направлениям
6. Стратегия платформы японских сладостей	☉ При успешной реализации это может принести широкое разнообразие источников дохода	☉ Возможность внедрения высокоприбыльной модели за счет охвата других сфер деятельности, помимо продажи товаров	△ Необходимы значительные инвестиции для создания нового направления деятельности

ВЕРЯЮЩАЯ СТОРОНА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИЛЬНЫХ СТОРОН	ВЕРЯЮЩАЯ СТОРОНА УКРЕПЛЕНИЯ СЛАБЫХ СТОРОН	ВЕРЯЮЩАЯ СТОРОНА НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	ВЕРЯЮЩАЯ СТОРОНА ПРЕОДОЛЕНИЯ УГРОЗ	ВЕРЯЮЩАЯ СТОРОНА УСПЕХА
☉ = высокая X = низкая	☉ = высокая X = низкая	☉ = высокая X = низкая	☉ = высокая X = низкая	☉ = высокая X = низкая
○ Используем такие сильные стороны, как история и традиции, чтобы предложить широкое разнообразие продукции	☉ Возможность уйти с рынка универмагов и обновить имидж бренда	☉ Потенциальные нужды и клиенты, пока не охваченные каналом продаж вне универмагов	☉ Ослабление зависимости от универмагов, уход с сокращающегося рынка формальных подарков, разрыв порочного круга	○ Из-за высокой конкуренции на рынке нелегко выйти в лидеры с новым брендом и бизнес-моделью. Однако у нас есть шансы на успех на рынке, не связанном с универмагами
○ Можно использовать такие сильные стороны, как связи с универмагами, историю, традиции и разнообразие продукции. Однако все это теряет смысл, если мы выйдем на западный рынок сладостей	△ Невозможно разорвать связи с универмагами. Если сохранить имеющийся бизнес и при этом открыть новое направление, это позволит привлечь новых клиентов	△ Ограниченные возможности по привлечению новых, неохваченных клиентов на рынке универмагов	△ Невозможно использовать диверсифицированные каналы продаж. Удовлетворить потребности клиентов помимо подарков вполне возможно, но...	△ Из-за высокой конкуренции и перенасыщенности рынка даже при крепких связях с универмагами будет тяжело запустить новые бренды и направления деятельности
☉ Мы сможем максимально использовать такие сильные стороны, как высокая узнаваемость, история, традиция и виртуозное умение готовить пасту из красной фасоли	○ Если мы преуспеем в развитии нового канала продаж, это позволит обновить имидж бренда и привлечь новых клиентов	○ Потенциальные нужды и клиенты, пока не охваченные каналом продаж вне универмагов, но в более скромных масштабах из-за модели одного бренда	○ Ограниченные возможности по ослаблению зависимости от универмагов, уходу с сокращающегося рынка формальных подарков и разрыву порочного круга	☉ Если использовать высокую узнаваемость нашего бренда и если новая бизнес-модель работает, шансы на успех довольно высоки
△ Можно использовать крепкие связи с универмагами, но не наши сильные стороны как производителя японских сладостей	△ Невозможно разорвать связи с универмагами	△ Ограниченные возможности по привлечению новых, неохваченных клиентов на рынке универмагов	△ Невозможно использовать диверсифицированные каналы продаж	△ Крайне низкие шансы на успех из-за отсутствия опыта на западном рынке сладостей. Если мы сможем создать новую комбинированную категорию товара на основе нашей пасты из красной фасоли, то шанс есть...
○ Можно использовать крепкие связи с универмагами, но не наши сильные стороны как производителя японских сладостей. Однако имеющиеся активы можно использовать для выполнения сторонних заказов и пр.	☉ Если новое направление деятельности окажется успешным, можно обновить имидж бренда и не зависеть от универмагов	☉ Потенциальные нужды и клиенты, пока не охваченные каналом продаж вне универмагов	☉ Ослабление зависимости от универмагов, уход с сокращающегося рынка формальных подарков, разрыв порочного круга	△ Низкие шансы на успех с комплексной моделью, учитывая наши активы, сильные стороны и историю
☉ Мы сможем максимально использовать такие сильные стороны, как высокая узнаваемость, история, традиция и виртуозное умение готовить пасту из красной фасоли	☉ Возможность уйти с рынка универмагов и обновить имидж бренда	○ Потенциальный выход на рынок, не охваченный имеющимся бизнесом	☉ Ослабление зависимости от универмагов, уход с сокращающегося рынка формальных подарков, разрыв порочного круга	☉ Практически полное отсутствие конкуренции со схожей бизнес-моделью, высокие шансы на успех, если мы утвердимся на рынке

А ТЕПЕРЬ
ЗАЙМЕМСЯ
ЖИЗНЕСПО-
СОБНОСТЬЮ.



СРЕДИ ПАРАМЕТРОВ ОЦЕН-
КИ МОЖНО НАЗВАТЬ ОРГА-
НИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНО-
СТИ, МАСШТАБЫ И РЕЗЕРВ
ИНВЕСТИЦИЙ, СЛОЖНОСТЬ
ВЫПОЛНЕНИЯ, РИСКИ
И НЕДОСТАТКИ И Т. Д.


ОЦЕНКА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ*

(* ПОДРОБНОСТИ НА СЛЕДУЮЩЕЙ СТРАНИЦЕ)

	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ	МАСШТАБЫ И РЕЗЕРВ ИНВЕСТИЦИЙ	СЛОЖНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ	РИСКИ И НЕДОСТАТКИ
ОЦЕНКА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ	◎ = высокая X = низкая			
1. Стратегия для мульти- бренда и множественной бизнес-модели (много- канальность)	△	△	△	○
2. Стратегия для мульти- бренда и множественной бизнес-модели (специа- лизированной на прода- жах в универмагах)	○	◎	△	△
3. Стратегия для одного бренда и множественной бизнес-модели	△	○	○	○
4. Стратегия для мультибренда и одной бизнес-модели	△	△	△	X
5. Стратегия для мульти- бренда и множественной бизнес-модели	X	X	△	△
6. Стратегия платформы японских сладостей	△	△	X	△

А ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИ-
НИМ РАЦИОНАЛЬ-
НОСТЬ И ЖИЗНЕ-
СПОСОБНОСТЬ
И СОСТАВИМ
ОБЩИЙ ОБЗОР.

РЕЗУЛЬТАТЫ БУ-
ДУТ МЕНЯТЬСЯ
В ЗАВИСИМОСТИ
ОТ ФОКУСА.



У КАЖДОЙ СТРАТЕГИИ
ЕСТЬ СВОИ ПЛЮСЫ
И МИНУСЫ, ТАК ЧТО
НАМЕТИМ НЕСКОЛЬ-
КО ПАТТЕРНОВ ДЛЯ
ОБЩЕЙ ОЦЕНКИ.

ПОДРОБНАЯ ОЦЕНКА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ

	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ	МАСШТАБЫ И РЕЗЕРВ ИНВЕСТИЦИЙ	СЛОЖНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ	РИСКИ И НЕДОСТАТКИ
ОЦЕНКА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ	⊙ = высокая X = низкая			
1. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (многоканальность)	△ Недостаточно возможностей для управления мультибрендом и множественной бизнес-моделью, а также разработки и реализации модели продаж вне универмагов	△ Необходимы значительные инвестиции для разработки и внедрения новых направлений деятельности	△ Тяжелая задача — создать мультибрендовый бизнес, не основанный на продажах в универмагах	○ Создать новый бизнес будет нелегко, но контроль инвестиций позволит ограничить риски
2. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (специализированной на продажах в универмагах)	○ Возможность управлять мультибрендом и множественной бизнес-моделью невысока, но у нас есть опыт работы на рынке универмагов	⊙ Нацеленность на рынок универмагов для создания новых брендов/бизнесов требует незначительных инвестиций	△ Крайне сложная задача — создать новый бренд/бизнес и избежать канибализации рынка	△ Несложно создать новое направление деятельности на рынке универмагов с нашим опытом, но существует высокий риск канибализации рынка
3. Стратегия для одного бренда и множественной бизнес-модели	△ Недостаточно возможностей для управления несколькими бизнесами. Неизвестно, получится ли у нас развить новые каналы продаж вне универмагов	○ Использование существующего бренда значительно сократит объем инвестиций по сравнению с новым брендом	○ Переключиться на множественную бизнес-модель нелегко, но использование существующего бренда станет для нас опорой	○ Относительно низкий риск, но можно ли создать структуру прибыли для других каналов продаж? Есть также риск разрушения и размытия бренда
4. Стратегия для мультибренда и одной бизнес-модели	△ Отсутствует опыт работы на рынке западных сладостей	△ Необходимы инвестиции в персонал и производственное оборудование, чтобы выйти на рынок западных сладостей	△ Крайне сложно создать полноценный бренд на рынке западных сладостей	✗ Крайне рискованно создавать полноценный бренд вне нашей сферы деятельности (на рынке западных сладостей)
5. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели	✗ У нас отсутствует опыт не только на рынке западных сладостей, но и на рынке вне универмагов и оптовых продаж	✗ Необходимы инвестиции, чтобы выйти на новый рынок / создать новый бизнес, такой как западные сладости и кафе	△ Нелегко производить и японские, и западные сладости, управляя несколькими предприятиями	△ Есть риск неудачи из-за нацеленности на несколько сфер деятельности / отраслей, что влияет на распределение ресурсов
6. Стратегия платформы японских сладостей	△ Неизвестно, получится ли у нас управлять новыми бизнес-моделями, не связанными с производством и продажами японских сладостей	△ Необходимы инвестиции для развития сфер деятельности, которых мы ранее не касались, таких как сфера обслуживания	✗ Будет крайне тяжело выйти на совершенно новый рынок, такой как сфера обслуживания	△ Крайне амбициозный план с не менее высоким риском

ОБЩАЯ ОЦЕНКА

	РАЦИОНАЛЬНОСТЬ (РОСТ ПРОДАЖ И ПРИБЫЛИ)	РАЦИОНАЛЬНОСТЬ (РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ)	ЖИЗНЕ-СПОСОБНОСТЬ
ОБЩАЯ ОЦЕНКА	⊙ = высокая X = низкая		
1. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (многоканальность)	○	○	○
2. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (специализированной на продажах в универсамах)	△	⊙	○
3. Стратегия для одного бренда и множественной бизнес-модели	○	○	⊙
4. Стратегия для мультибренда и одной бизнес-модели	X	X	X
5. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели	△	△	X
6. Стратегия платформы японских сладостей	⊙	△	△





ИХ
СТРЕМ-
ЛЕ-
НИЯ?..

ЛЮДИ НЕ ЗАХО-
ТЯТ ДЕЛАТЬ ТО,
С ЧЕМ ОНИ
НЕ СОГЛАСНЫ.



ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ
ОБЗОРЫ ЧАСТО
ПРИВОДЯТ К ОД-
НИМ И ТЕМ ЖЕ
РЕЗУЛЬТАТАМ,
КТО БЫ ИХ
НИ ПРОВОДИЛ.

НО ТЫ ВЕДЬ
ПОНИМАЕШЬ,
КТО ИХ БУДЕТ
ВОПЛОЩАТЬ
НА ПРАКТИКЕ?

ЛЮДИ.



ДОПУ-
СТИМ,
ТЫ ПРЕД-
ЛОЖИШЬ С ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ
СТРАТЕ-
ГИЮ А...

...БЕЗУПРЕЧНУЮ
С ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ
ТОЧКИ ЗРЕНИЯ.
НО СТРАТЕГИЯ
Б, ЧУТЬ МЕНЕЕ
РАЦИОНАЛЬНАЯ,
ВЫЗОВЕТ ГОРАЗДО
БОЛЬШЕ
ИНТЕРЕСА.

А

Б

ПОГОВОРИ
СО ВСЕМИ И ВЫБЕРИ
ВАРИАНТ, С КОТО-
РЫМ СОГЛАСЯТСЯ
ВСЕ, НЕЗАВИСИМО
ОТ ТОГО, КАКАЯ
СТРАТЕГИЯ ПРА-
ВИЛЬНАЯ.



НО НЕ УВЛЕ-
КАЙСЯ ЭМО-
ЦИЯМИ.
СТАРАЙСЯ
НЕ ЗАБЫВАТЬ
ПРО ОБЪЕК-
ТИВНОСТЬ.

ЕСЛИ ИГНОРИРОВАТЬ
МНЕНИЕ ДРУГИХ ЛЮ-
ДЕЙ, ТО ПОЛУЧИТСЯ
СТРАТЕГИЯ, В КОТОРОЙ
НЕТ НИЧЕГО УНИКАЛЬ-
НОГО И ОСОБЕННОГО
И НИКАКИХ ШАНСОВ
НА УСПЕХ.

БЕЗ ИЗЮ-
МИНКИ,
ТАК
СКАЗАТЬ.

В КОНЦЕ
КОНЦОВ НА-
СТОЯЩАЯ
СТРАТЕГИЯ...

...ДОЛЖНА
УЧИТЫВАТЬ
СТРЕМЛЕ-
НИЯ ВСЕХ
СТОРОН.

1. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (многоканальность).
2. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (специализированной на продажах в универмагах).
3. Стратегия для одного бренда и множественной бизнес-модели.
4. Стратегия для мультибренда и одной бизнес-модели.
5. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели.
6. Стратегия платформы японских сладостей.

ОЗНАКОМЬТЕСЬ
С РЕЗУЛЬТАТАМИ
ОЦЕНКИ,
ПОЖАЛУЙСТА.

ИЗ ВСЕХ
ВАРИАНТОВ
САМУЮ НИЗ-
КУЮ ОЦЕНКУ
ПОЛУЧИЛ
ЧЕТВЕРТЫЙ.

ясно.

ДУМАЮ, МЫ МАЛО
ЧЕГО ДОСТИГНЕМ,
СОЗДАВ МНОЖЕ-
СТВО БРЕНДОВ, НА-
ЦЕЛЕННЫХ ТОЛЬКО
НА УНИВЕРМАГИ.

ДА, ЗНА-
ЧИТ, ЭТОТ
ВАРИАНТ
МОЖНО
ВЫЧЕРК-
НУТЬ.

И ПЯТЫЙ
ТОЖЕ...

Вариант	Оценка	Комментарий
1. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (многоканальность).	4	
2. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели (специализированной на продажах в универмагах).	5	
3. Стратегия для одного бренда и множественной бизнес-модели.	3	
4. Стратегия для мультибренда и одной бизнес-модели.	2	
5. Стратегия для мультибренда и множественной бизнес-модели.	1	
6. Стратегия платформы японских сладостей.	1	



НАМ ПРИДЕТСЯ
ОБУЧИТЬ НОВЫХ СО-
ТРУДНИКОВ. К ТОМУ
ЖЕ НЕЛЬЗЯ ПРОСТО
ВЗЯТЬ И ОБОРВАТЬ
СВЯЗИ С УНИВЕР-
МАГАМИ.

РАЗВЕ НЕ БУДЕТ
ЛУЧШЕ, ЕСЛИ МЫ СО-
СРЕДОТОЧИМСЯ НА УНИ-
ВЕРМАГАХ И ЗАРУЧИМСЯ
ПОДДЕРЖКОЙ ОТДЕЛОВ
РАЗРАБОТКИ И МАР-
КЕТИНГА?

МЫ НЕ МОЖЕМ
ИГНОРИРОВАТЬ
ДИВЕРСИФИКА-
ЦИЮ КАНАЛОВ
ПРОДАЖ.

Маркетинг
«Мацуи-я»

МНЕ КАЖЕТСЯ,
БУДЕТ ВЕСЕЛО
РАЗВИВАТЬ НО-
ВЫЕ КАНАЛЫ
ПРОДАЖ.

Я ЗНАЮ, ЧТО
МНОГИЕ ТОРГО-
ВЫЕ АГЕНТЫ ОКА-
ЗАЛИСЬ СЕГОДНЯ
В ТУПИКОВОЙ
СИТУАЦИИ.

Менеджер
отдела
продаж

ТЕБЕ
БЫ ТОЛЬКО
О ВЕСЕЛЬЕ
ДУМАТЬ!

НО МЫ ДОЛЖНЫ
РАЗВИВАТЬСЯ
И СТАВИТЬ
НОВЫЕ ЦЕЛИ,
ЕСЛИ МЫ ХО-
ТИМ ИЗМЕНИТЬ
СИТУАЦИЮ.

Я ВАМ
ГОВО-
РЮ...

ДЛЯ ОТДЕЛА
РАЗРАБОТОК
И ПРОИЗВОДСТВА
ПЛАН МУЛЬТИ-
БРЕНДА — НЕ-
ПОДЪЕМНАЯ
ЗАДАЧА.

ПРИДЕТСЯ КАРДИ-
НАЛЬНО МЕНЯТЬ
ПРОИЗВОДСТВЕН-
НУЮ ЛИНИЮ.

ВЫХОД
НА РЫНОК ЗАПАДНЫХ
СЛАДОСТЕЙ ТАКЖЕ
ОЗНАЧАЕТ, ЧТО, ПО-
МИМО ВСЕГО ПРОЧЕ-
ГО, НУЖНО НАНЯТЬ
НОВЫХ СОТРУДНИ-
КОВ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ
И ПРОИЗВОДСТВА.



ОН САМ БЫЛ
МАСТЕРОМ
ПО ИЗГОТОВЛЕНИЮ
ЯПОНСКИХ
СЛАДОСТЕЙ И АКТИВНО
УЧАСТВОВАЛ В РАЗРАБОТКЕ
ПРОДУКЦИИ.

И ОН
ОБЛАДАЛ
ПОТРЯСАЮЩИМ,
ИНТУИТИВНЫМ
ПОНИМАНИЕМ
РЫНКА.

НЕСМОТЯ
НА ТО ЧТО
ЭКОНОМИКА
ТОГДА В ЦЕЛОМ
БЫЛА ЛУЧШЕ,

МНЕ КАЖЕТСЯ,
ИМЕННО ИДЕИ
ВАШЕГО ОТЦА
СПОСОБСТВОВАЛИ
РОСТУ КОМПАНИИ.

НО...
ВРЕМЕНА
ИЗМЕНИЛИСЬ.

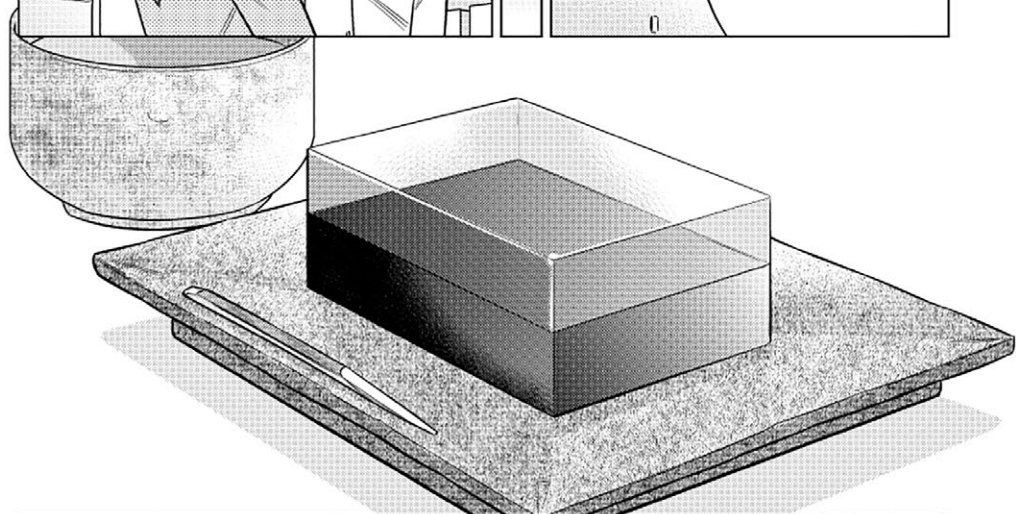
ДА, РОСТ
КОМПАНИИ
МОЖЕТ ЗАВИСЕТЬ
ОТ ТАЛАНТА
ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА,
НО ЛИШЬ НА КОРОТКОЕ
ВРЕМЯ.

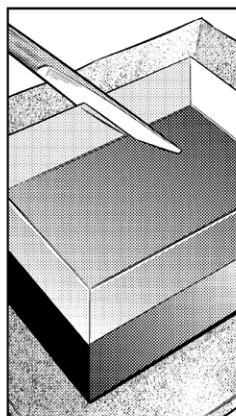
ЭТОГО
НЕДОСТАТОЧНО.

СИСТЕМНЫЙ
АНАЛИЗ —
КАК РАЗ ТО,
ЧТО ВЫ СЕЙЧАС
ДЕЛАЕТЕ, — ОЧЕНЬ
ВАЖЕН, МИСС
КАДЗУМИ.

ДУМАЮ,
ВЫ ПРОДОЛЖАЕТЕ
ДЕЛО СВОЕГО
ОТЦА.

...





М-М-М...
ОЧЕНЬ
ВКУСНО!

ЗАМЕЧА-
ТЕЛЬНО!

ПАЛЬЧИ-
КИ ОБЛИ-
ЖЕШЬ!

ПРЕКРАСНО
СОЧЕТАЕТ-
СЯ С ЯПОН-
СКИМ
ЧАЕМ.



ЧТО МОЖЕТ
БЫТЬ ЛУЧШЕ
ЯПОНСКИХ
СЛАДОСТЕЙ!

ОТОРВАТЬСЯ
НЕВОЗ-
МОЖНО!

И КОНСИСТЕН-
ЦИЯ ИДЕАЛЬНАЯ.
ЛЕГКАЯ, ПОЧТИ
ПРОЗРАЧНАЯ...



НА РЫНКЕ
СТОЛЬКО НЕКА-
ЧЕСТВЕННЫХ
ЯПОНСКИХ
СЛАДОСТЕЙ.

ТОЧНО!
МНЕ БЫ ХОТЕЛОСЬ,
ЧТОБЫ ВСЕ ЗНАЛИ,
ЧТО ТАКОЕ НАСТО-
ЯЩИЕ ЯПОНСКИЕ
СЛАДОСТИ.



ДА, Я
НЕ ОБРАЩАЛА
НА ЭТО ВНИ-
МАНИЯ, ПО-
ТОМУ ЧТО
ОНИ ДАВНО
ЧАСТЬ МОЕЙ
ЖИЗНИ.

Я ХОЧУ
НАПОМНИТЬ
ЛЮДЯМ, КАКИ-
МИ ВКУСНЫМИ
МОГУТ БЫТЬ
ЯПОНСКИЕ
СЛАДОСТИ.





ВАШИ
ОТЗЫВЫ
УБЕДИЛИ
МЕНЯ.

НИКТО НЕ ЛЮ-
БИТ ЯПОНСКИЕ
СЛАДОСТИ ТАК,
КАК ЛЮБИМ
ИХ МЫ.

ИСПОЛЬЗУЯ ВЫСОКУЮ
УЗНАВАЕМОСТЬ НАШЕГО
БРЕНДА «МАЦУИ-Я»,
Я БЫ ХОТЕЛА ПРИВЛЕЧЬ
ВНИМАНИЕ К ЯПОНСКИМ
СЛАДОСТЯМ ВО ВСЕМ
МИРЕ.



ЛИЧНО Я БЫ
ВЫБРАЛА ТРЕТИЙ
ВАРИАНТ — ОДИН
БРЕНД И МНО-
ЖЕСТВЕННАЯ
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ.

ПОСКОЛЬКУ
НАМ ПОКА
НЕ ХВАТАЕТ
РЕСУРСОВ
ДЛЯ СОЗДА-
НИЯ НОВОГО
БРЕНДА.



НО МЫ
НЕ ВЫЖИВЕМ
БЕЗ ВЫХОДА
НА НОВЫЕ
КАНАЛЫ
ПРОДАЖ.

НАМ НЕ ИЗ-
БЕЖАТЬ МНО-
ЖЕСТВЕННОЙ
БИЗНЕС-
МОДЕЛИ, ЕСЛИ
МЫ ХОТИМ ПРИ-
ВЛЕЧЬ НОВЫХ
КЛИЕНТОВ.

ПРЕДЛАГАЮ
РЕОРГА-
НИЗОВАТЬ
НАШ БРЕНД
«МАЦУИ-Я»,
НАД КОТО-
РЫМ ВСЕ
ТАК МНОГО
РАБОТАЛИ.

Я ХОЧУ,
ЧТОБЫ
И НОВЫЕ,
И СТАРЫЕ
КЛИЕНТЫ
ЗНАЛИ,
КАК ВКУСНЫ
НАШИ
СЛАДОСТИ.

ЕСЛИ ВСЕ
СОГЛАСНЫ,
ТО ПРОШУ
ВАШЕГО
СОДЕЙСТВИЯ!





1

ОБЗОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВАРИАНТОВ

Как провести обзор стратегических вариантов

Невозможно реализовать все стратегические варианты, которые вы придумали. Лишь немногие из них удастся воплотить в жизнь, нельзя получить все сразу. Вот почему из множества вариантов необходимо отобрать только жизнеспособные стратегии.

Для этого, прежде всего, нужно оценить плюсы и минусы каждого стратегического варианта, что и значит провести обзор вариантов. Это важный процесс, поскольку от результата обзора зависит, какие стратегии вы реализуете.

При этом нужно проанализировать не все стратегические варианты, а только варианты сценария роста, составленные в конце второго шага.

РАССМО-
ТРИМ ПОДХО-
ДЫ К ОБЗОРУ
СТРАТЕГИЧЕ-
СКИХ ВАРИ-
АНТОВ.



Три подхода к обзору стратегических вариантов

Рекомендуется сосредоточиться на трех подходах при обзоре и выборе стратегических вариантов: рациональность, жизнеспособность и стремления всех сторон процесса (рис. 4.1).

Рациональность предполагает оценку преимуществ и недостатков стратегических вариантов с точки зрения объективности и логики. Сюда входят потенциальный рост продаж, потенциальный рост прибыли, рентабельность инвестиций (ROI), удастся ли вам применить сильные стороны компании, укрепить слабые стороны, а также воспользоваться новыми возможностями и справиться с угрозами. В двух словах, сможете ли вы добиться успеха.

Рис. 4.1. Подходы к обзору стратегических вариантов



Жизнеспособность ставит другой вопрос: насколько тот или иной стратегический вариант реалистичен, учитывая организационные возможности, масштабы и резерв инвестиций, трудности реализации, риски и недостатки и т. д.?

Следует также учитывать стремления всех сторон, то есть желания компании и/или всех участников процесса. Все сводится к главному вопросу: хотите вы заниматься этим или нет?

Когда Fujifilm работала над новыми направлениями деятельности, которые должны были заменить ее фотобизнес, она сократила количество доступных вариантов, используя три вопроса: «Сможем ли мы это сделать?», «Хотим ли мы это делать?» и «Стоит ли нам это делать?» Хотя это немного отличается от вопросов «Сможем ли мы добиться успеха?», «Сможем ли мы это сделать?» и «Хотим ли мы это делать?», представленных выше, вопрос «Стоит ли нам это делать?» предполагает, сможет ли компания добиться успеха в этой области деятельности, так что эти вопросы довольно похожи.

Обзор следует проводить не только с холодной головой, но и со страстной увлеченностью

Если вы чрезмерно поглощены объективной рациональностью и жизнеспособностью, результат, скорее всего, будет один и тот же независимо от того, кто проводит обзор. Однако если заикнуться о стремлениях, энтузиазме и интуиции, это тоже собьет вас с пути.

Другими словами, при выборе стратегических вариантов нужен баланс между холодной головой и объективностью и страстной увлеченностью.

Чтобы спокойно оценить ситуацию, составьте четкий список критериев и параметров для объективного анализа без участия эмоций.

В то же время учитывайте стремления и энтузиазм всех сторон, чтобы выбранная вами стратегия резонировала с вашими увлечениями и душевными порывами.

Эти два противоположных элемента необходимы для обзора стратегических вариантов.

2

ОБЗОР И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВАРИАНТОВ — 1: РАЦИОНАЛЬНОСТЬ

Основные параметры оценки рациональности

Рассмотрим параметры оценки рациональности (рис. 4.2). По каждой категории проанализируйте все отобранные варианты стратегии.

Рис. 4.2. Параметры оценки рациональности

Потенциальный рост продаж	Какого роста продаж можно ожидать?
Потенциальный рост прибыли	Какого роста прибыльности и дохода можно ожидать?
ROI	Каковы масштабы необходимых инвестиций для реализации данного варианта? Какой рентабельности можно ожидать?
Вероятность использования сильных сторон	Насколько мы сможем использовать наши сильные стороны и активы?
Вероятность укрепления слабых сторон	Насколько мы сможем укрепить наши слабые стороны?
Вероятные возможности	Каковы преимущества вероятных возможностей, которые у нас появятся?
Умение справляться с угрозами	Сможем ли мы в достаточной степени справиться с угрозами и рисками?
Шансы на успех	Есть ли у нас шансы на успех с этим вариантом? Мы сможем создать конкурентное преимущество?

Потенциальный рост продаж

Сначала рассмотрим потенциальный рост продаж. Здесь нас интересуют перспективы улучшения продаж при выборе данного варианта. В своей оценке опирайтесь на статистический подход, такой как ожидаемый рост рынка, и на то, какую долю рынка можно получить в данной конкурентной среде.

Если сложно рассчитать масштабы рынка и потенциальную долю рынка или если в этих расчетах мало пользы, поскольку рынок сильно рассредоточен, разбейте компоненты продаж на отдельные параметры и попробуйте оценить потенциальные продажи, опираясь на перспективы каждого параметра. Например, можно рассчитать продажи и изменение каждого параметра в будущем, используя такие формулы, как «Количество магазинов × Продажи на магазин» и «Количество клиентов × Доход с клиента».

СТАРАЙТЕСЬ
ПРИДЕР-
ЖИВАТЬСЯ
КОЛИЧЕ-
СТВЕННОЙ
ОЦЕНКИ!



Потенциальный рост прибыли

Прибыльность мы будем оценивать, опираясь на предполагаемую маржу прибыли и ожидаемую прибыль при выборе данного стратегического варианта. Если данный вариант предполагает меры по улучшению прибыльности, включите их в свои расчеты. Обратите внимание на потенциальные

изменения в конкурентной среде и структуре рынка. Добавьте вероятность улучшения конкурентного преимущества вашей компании при реализации данного варианта. Рассчитайте потенциальный рост прибыли по каждому варианту.

Рентабельность инвестиций (ROI)

Рассчитайте необходимый объем инвестиций для реализации каждого варианта стратегии. Для этого подумайте, какие меры понадобятся для осуществления каждого варианта стратегии, и рассчитайте необходимые для этого средства. Размеры требуемых инвестиций зависят от ситуации, но следует учесть все предстоящие расходы, опираясь на сегодняшнюю ситуацию, такие как расходы на оборудование и персонал, исследования и разработки, маркетинг, продвижение и т. д.

Когда рассчитаете необходимый объем инвестиций, сравните его с предполагаемыми продажами и/или прибыльностью и определите рентабельность инвестиций. Иногда нужно оценивать рентабельность инвестиций, опираясь на такой фактор, как длительность периода реализации. Например, если на реализацию данного стратегического варианта требуется много времени, то ROI будет скромным. Конечно, это сложнее рассчитать, но можно сравнить варианты друг с другом, чтобы определить, какой имеет больше плюсов.

В некоторых случаях осуществить стратегические варианты будет нелегко без опытного персонала или нового оборудова-

ния для вашей фабрики. Считайте это инвестициями в человеческие ресурсы и оборудование. Их тоже следует добавить к финансовым инвестициям.

Вероятность использования сильных сторон

Здесь вы оцениваете, насколько можно использовать сильные стороны вашей компании. Взгляните на список сильных сторон, который вы составили на этапе ситуационного анализа, и подумайте, насколько он применим к каждому варианту.

Вероятность укрепления слабых сторон

Вы оцениваете возможность компенсации или укрепления слабых сторон вашей компании при реализации того или иного варианта стратегии. Снова взгляните на свой ситуационный анализ и определите потенциал для укрепления всех слабых сторон.

Как укрепить слабые стороны компании при реализации того или иного варианта (если укрепление слабых сторон необходимо для реализации данного варианта), мы рассмотрим отдельно при оценке жизнеспособности стратегических вариантов.

Потенциальные возможности

Вы оцениваете, насколько можно использовать не охваченные сегодняшним бизнесом возможности при реализации

данного варианта. Это тесно связано с расчетами продаж и прибыльности целевого рынка. Оцените свои возможности в сочетании с результатами ваших расчетов.

Умение справляться с угрозами

Здесь мы оцениваем, сколько угроз и рисков несет тот или иной вариант стратегии. Если компания столкнулась с риском, который переживает сам рынок, то об ожидаемых результатах можно судить по оценке продаж. Напротив, любую угрозу снижения прибыли из-за усиления конкуренции можно оценивать по расчетам прибыльности.

Шансы на успех

Подумайте: если мы выберем данный вариант, какова вероятность успеха? Сможем ли мы добиться цели? Другими словами, сможем ли мы создать конкурентное преимущество с этим вариантом стратегии?

Этот параметр нелегко оценить, но можно проанализировать, сколько успешных паттернов и КФУ сумеет реализовать ваша компания, выбрав тот или иной вариант стратегии.

Еще один параметр оценки — насколько ваша компания сможет превзойти или догнать уровень продукции и/или услуг основных игроков рынка при выборе того или иного варианта стратегии.

Варианты стратегии, способные изменить правила или нормы отрасли, сложно спрогнозировать. Однако с ними у вас будет больше шансов создать конкурентное преимущество. В таких случаях жизнеспособность важнее в общем обзоре.

Как провести обзор по каждому параметру

Итак, мы взглянули на все параметры оценки, и следующий шаг — подумать, как их оценивать на практике. Прежде всего, максимально придерживайтесь количественной оценки. Продажи, прибыль и рентабельность инвестиций довольно просто рассчитать в цифрах.

Такие параметры, как вероятность использования сильных сторон и укрепления слабых, а также шансы на успех сложнее рассчитать. Придется оценивать их качественно. Чтобы соблюдать объективность, нужно сначала разбить параметры оценки на подкатегории и подробно проанализировать их. Например, вероятность использования сильных сторон — это один общий параметр, который может привести к слишком заурядной, стандартной оценке. Но можно перечислить сильные стороны в виде подпунктов и обдумать потенциал каждого варианта согласно этому списку, чтобы прийти к общему результату оценки.

Кроме того, мнение других сотрудников компании можно использовать как надежный инструмент оценки. Попросите их оценить каждый параметр по балльной системе и принять

решение. Имеет смысл разбить все параметры на подкатегории, оценить их по балльной системе и взглянуть на общий результат, чтобы принять итоговое решение.

В любом случае нужно обдумать еще один вопрос: будут ли все параметры иметь одинаковый вес или некоторым вы хотите уделить особое внимание? Это касается и общей оценки (например, вы считаете потенциальный рост продаж важнее потенциального роста прибыли или они одинаково значимы), но об этом мы поговорим позже. Здесь решающим фактором должно быть стремление всех сторон, а также взаимосвязь между целями стратегии и актуальными проблемами, стоящими перед вашей компанией. К примеру, если вам грозит конкретная опасность, то в своей оценке уделите больше внимания угрозам.

Также важно определиться с основанием для оценки. Оценка главным образом опирается на гипотезы и условия. Возьмем, к примеру, расчеты продажи и прибыли. Чтобы вычислить их, нужно сначала предположить конкретные условия. Выясните и сформулируйте эти условия, затем обсудите, правильно вы их определили или их нужно скорректировать. При этом постарайтесь выбрать подход, которым вы будете пользоваться в своей оценке.

«Мацуи-я» использовала довольно простую систему обзора. Полностью отказавшись от количественной оценки, они выбрали двухшаговую качественную оценку по принципу «вероятно» и «маловероятно». Чем больше у вас данных, тем

лучше, но на практике время и силы всегда ограничены. Консультант, специализирующийся на этих процессах, может уделить 100% своего времени анализу, но в среднестатистических компаниях это редкость. Чаще всего вам придется работать над стратегией и при этом выполнять ваши повседневные обязанности.

Процесс обзора стратегических вариантов можно упростить, как в примере «Мацуи-я», если временные ограничения мешают провести более подробный анализ. Есть риск субъективности, но это допустимый вариант.

3

ОБЗОР И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВАРИАНТОВ — 2: ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ

Основные параметры оценки жизнеспособности

Взглянем теперь на основные параметры оценки жизнеспособности. Как и с оценкой рациональности, мы рассмотрим вероятные результаты каждого стратегического варианта.

Как мы отметили, жизнеспособность — ответ на вопрос, сможем ли мы это сделать и насколько это соответствует сегодняшним возможностям нашей компании.

Иногда для роста компании необходимо принять радикальное решение. Однако для такого решения нужна подходящая стратегия. Конечно, некоторые стратегии превосходят возможности компании, например когда Softbank купил Sprint Nextel. Смелые решения могут принести значительные возможности. Softbank добился успеха как раз благодаря тому, что выбрал, казалось бы, безрассудную стратегию.

Но не все компании могут предпринимать такие экстремальные меры. Излишняя осторожность — это тоже не самый удачный путь, но важно знать свои ограничения. Даже когда вы выбираете безрассудный вариант, необходимо понимать,

что он выходит за рамки ваших возможностей и что это осознанный выбор, нацеленный на потенциально радикальный рост. Вот почему оценка жизнеспособности так важна.

ОЦЕНИТЕ
ЖИЗНЕСПО-
СОБНОСТЬ
С РАЗНЫХ
ТОЧЕК
ЗРЕНИЯ.

Оценка жизнеспособности не только позволяет ответить на вопрос, справитесь ли вы с поставленной задачей, но и дает представление о том, какое видение вам понадобится, чтобы реализовать ваши планы.



Организационные возможности

Этот параметр показывает, насколько организационных возможностей достаточно для реализации выбранного варианта.

Сначала нужно прояснить, какие организационные возможности требуются для данного стратегического варианта (рис. 4.3). Или для создания конкурентного преимущества. Определитесь с необходимыми возможностями, опираясь на ваше толкование результатов ситуационного анализа, выигрышных паттернов и КФУ отрасли.

Организационные возможности состоят из различных элементов, но три основных — это персонал, функциональные возможности и опыт/знания. Могут быть и другие элементы, конечно же. В зависимости от отрасли эти элементы можно

разбить на подкатегории для более подробного анализа. Например, если для реализации стратегии необходима конкретная технология, то технические возможности следует рассматривать отдельно от знаний и опыта.

Рис. 4.3. Организационные возможности

Организационные возможности	А. Персонал	<ul style="list-style-type: none">• Мы сможем найти достаточно персонала для реализации этого варианта?• Мы располагаем сотрудниками с необходимыми навыками и опытом или можем их привлечь?• Мы располагаем персоналом с лидерскими и менеджерскими навыками или можем его привлечь?
	Б. Функциональные возможности	<ul style="list-style-type: none">• Можем ли мы обеспечить функциональные требования, необходимые для реализации данного варианта?
	В. Опыт и знания	<ul style="list-style-type: none">• Как компания мы обладаем необходимыми знаниями, опытом и навыками? Если нет, можно ли их получить?
Масштабы и резерв инвестиций		<ul style="list-style-type: none">• Мы потянем масштабы требуемых инвестиций для реализации данного варианта?• Воздействие на финансовые аспекты компании остается в допустимом диапазоне?
Трудность реализации		<ul style="list-style-type: none">• Насколько трудно реализовать данный вариант?• Насколько реалистичен этот вариант, если у нас есть слабые стороны, которые необходимо укреплять?
Риски и недостатки		<ul style="list-style-type: none">• Каковы потенциальные риски и недостатки, связанные с реализацией данного варианта?• Какое влияние эти риски и недостатки могут оказать на компанию?• Это влияние допустимо? Его можно контролировать?

А. Персонал

Есть три основных параметра оценки персонала.

Во-первых, подумайте, сумеет ли компания привлечь и организовать необходимое количество людей для реализации данного варианта стратегии. Сюда входят оценка потенциальной возможности перевода персонала из других подразделений бизнеса, наем новых сотрудников, привлечение внешних экспертов и т. д. В конце концов один из ключевых факторов успешной стратегии — распределение ресурсов.

Во-вторых, проанализируйте навыки и опыт персонала. Располагаете ли вы персоналом с необходимыми навыками и опытом для реализации данного варианта стратегии? Если нет, можно привлечь таких сотрудников извне, так что этот момент тоже следует учесть в вашем обзоре.

В-третьих, необходимо решить, располагаете ли вы персоналом, обладающим лидерскими навыками для управления всем процессом, если вы возьметесь за реализацию данного варианта стратегии. Это крайне важно, особенно если данный вариант требует изменения позиционирования и/или бизнес-модели или открытия нового направления деятельности. Опять же, поищите, нет ли подходящего кандидата внутри компании; если нет, рассмотрите возможность использования внешних источников.

Б. Функциональные возможности

Этот параметр оценки показывает, имеет ли компания необходимые внутренние возможности для реализации данного варианта стратегии и, если нет, каковы шансы привлечь внешние источники.

Функциональные возможности можно оценивать с точки зрения цепочки создания ценности. Какие функции необходимы для цепочки создания ценности при реализации данного варианта? Имеющаяся внутренняя организационная структура покрывает эти нужды? Если нет, как вы планируете компенсировать их? Это примеры вопросов, которые следует учесть в ходе оценки.

В. Знания и опыт (нематериальные активы)

Мы уже отметили знания и опыт в разделе о персонале, но здесь имеются в виду опыт и знания самой организации, включая информационные базы данных и пр. Обладает ли компания достаточными знаниями и опытом, чтобы реализовать данный вариант стратегии, не только на индивидуальном, но и на организационном уровне?

Помимо прочего сюда входят многие гибкие навыки, такие как технические возможности, разработка продукции, глубокое знание клиентов, анализ рынка, опыт обслуживания потребителей и информация о клиентах. Если вы точно знаете, что необходима определенная функция для реализации данного варианта стратегии, рекомендуется оценивать ее отдельно.

Опять же, если вам не хватает знаний и опыта, придется рассмотреть возможность привлечения внешних экспертов.

Масштабы и резерв инвестиций

Мы рассчитали и оценили, какие инвестиции и ресурсы необходимы для каждого варианта стратегии с точки зрения рациональности. Если оценка рациональности была количественной, то, анализируя жизнеспособность, мы смотрим, насколько требуемые инвестиции приемлемы и соответствуют ресурсам компании (фондам, персоналу и т. д.) или инвестиционному резерву.

Оценивать можно по нескольким параметрам. Например, обладает ли компания возможностью инвестировать как таковой. Если у вас не хватает фондов и персонала, сложно собрать необходимые средства или если нет возможности привлечь внешних экспертов, то, к сожалению, это означает, что инвестиционные масштабы данного варианта вам не по карману.

Даже при хороших инвестиционных возможностях следует обдумать, какое воздействие это окажет на финансовые аспекты компании. Вы же не хотите пожертвовать своим ежедневным денежным потоком ради таких инвестиций.

Конечно, можно покрыть ресурсы, необходимые для инвестирования, путем привлечения внешних фондов и персонала. В таком случае требуется проанализировать финансовые

последствия, а также вероятность получения подобных ресурсов.

Сложность выполнения

А теперь посмотрим, насколько сложно реализовать данную стратегию. Нелегко оценивать этот параметр, но его можно разбить на несколько факторов (рис. 4.4).

Рис. 4.4. Сложность выполнения стратегии



Например, данный вариант стратегии будет реализован в рамках вашей сегодняшней области деятельности или в новой сфере? Первый путь, скорее всего, намного проще.

Точно так же можно проанализировать, направлен данный вариант на улучшение или преобразование существующего бизнеса. Если вы нацелены на рост путем улучшения существующей траектории бизнеса, то задача относительно простая. Напротив, трудностей будет намного больше, если данный вариант стратегии опирается на изменение позиционирования и бизнес-модели.

На сложность реализации также влияет, насколько легко анализировать рынок и сколько в нем неизвестных факторов. Если стратегический вариант прогнозируемый, рынок относительно легко анализировать и неизвестных факторов мало, то задача считается несложной. Однако если рынок трудно анализировать, он содержит слишком много неизвестных факторов и стратегический вариант сам по себе непредсказуемый, то задача считается крайне сложной.

Стратегические варианты, нацеленные на изменение правил и стандартов рынка, тоже очень тяжело реализовать.

Если организационных возможностей и ресурсов компании недостаточно и необходимо привлечь внешние ресурсы для реализации того или иного стратегического варианта, это тоже крайне сложный путь. То же самое касается вариантов, требующих укрепления слабых сторон компании. Все это

увеличивает количество неизвестных факторов, и вам будет нелегко прогнозировать, насколько получится контролировать и использовать привлеченные ресурсы.

Риски и недостатки

Последний параметр оценки жизнеспособности касается рисков и недостатков. Сколько их и насколько они серьезны? В целом любой стратегический вариант предполагает некоторое количество рисков и недостатков, но их масштабы и потенциальные последствия варьируются. По сути, стратегический вариант без рисков и недостатков не считается эффективным.

Стратегия определяет распределение ресурсов, или, как говорят некоторые, стратегия — это ваш выбор и фокус. А это, в свою очередь, означает, что без компромиссов не обойтись. Всегда требуются некие уступки. Но компромисс иногда повышает вероятность рисков и недостатков. Поэтому чем лучше стратегический вариант, тем больше рисков и недостатков он содержит. Как же оценивать риски и недостатки?

Во-первых, проанализируйте влияние и масштабы рисков, если данный вариант стратегии не сработает или окажется неэффективным. Вы не только лишитесь ожидаемых продаж и прибыли, но и потеряете свои инвестиции. Оцените последствия.

Также нужно учитывать упущенные возможности при реализации той или иной стратегии. Например, создание нового

направления деятельности часто предполагает отвлечение ресурсов от существующего бизнеса, а следовательно, он, в свою очередь, лишится определенных возможностей.

В идеале новое направление должно принести более значительные результаты (продажи, прибыль и т. д.), чем если бы вы потратили тот же объем ресурсов на существующий бизнес. Однако если новое предприятие окажется неудачным или не оправдает ожиданий, вы потеряете то, что мог бы вам принести существующий бизнес, помимо ожидаемых результатов от нового предприятия.

Еще одно негативное последствие для существующего бизнеса — каннибализация рынка. Это вполне реальный риск, если вы создадите новый бренд на том же рынке, что и существующий бизнес.

Иногда необходимо учитывать косвенные последствия неудачи того или иного стратегического варианта. Это могут быть негативное воздействие на имидж бренда, потеря доверия бизнес-партнеров и сокращение клиентской базы.

В зависимости от выбранного варианта могут появиться возможности и угрозы, с которыми вы не справитесь. Их тоже нужно отнести к рискам и/или недостаткам.

Когда вы оцениваете стратегические варианты, важно учитывать такие параметры, как влияние реализации данного варианта на компанию и существующий бизнес, ожидаемые

риски и возможности/угрозы, на которые следует обратить внимание.

Проанализируйте, как все это повлияет на вашу компанию. Подумайте, можно ли контролировать риски и недостатки или, если нет, можно ли их пережить. Если их можно контролировать, то не стоит придавать им слишком большое значение. Однако если их нельзя ни контролировать, ни пережить, то считайте их крайне важными факторами вашего анализа.

Как оценивать каждый параметр

По сравнению с оценкой рациональности дать объективную количественную оценку жизнеспособности стратегии еще сложнее. Хотя инвестиции и все, что связано с деньгами, легко выразить в численном значении и оценить объективно, другие параметры придется оценивать качественно.

Поэтому мы воспользуемся качественным подходом. Однако, поскольку стратегические варианты оценивают сотрудники компании, нельзя исключать элемент субъективности. Вот почему важно привлечь как можно больше мнений и рассматривать каждый стратегический вариант, опираясь на них. Как и в оценке рациональности, нужно разбить все параметры на подкатегории, предложить участникам процесса ранжировать их по балльной системе, а затем подсчитать общий результат по каждому параметру.

Опять же, заранее разъясните основание для оценки, то есть гипотезу, условия и подход, поскольку это важно для дальнейшей дискуссии. Постарайтесь упорядочить их в простом и понятном формате.

С помощью Такеды Кадзуми провела предварительную оценку для «Мацуи-я». Как и рациональность, они оценивали жизнеспособность по упрощенному двухшаговому методу, который полезен при ограниченных времени и возможностях. Кроме того, важно отметить, что Кадзуми придерживается относительно объективной точки зрения. При общей дискуссии со всеми участниками процесса есть риск потерять объективность, поскольку на результаты обсуждения неизбежно влияют личные мнения и стремления (оценка жизнеспособности больше подвержена этому риску, чем оценка рациональности).

Предпочтительно, чтобы этот процесс включал не только непосредственных участников процесса, но и тех, кто в нем не участвует напрямую. Если это слишком сложно, то участники дискуссии должны помнить о необходимости соблюдать объективность, насколько это возможно.

4

ОБЗОР И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВАРИАНТОВ — 3: СТРЕМЛЕНИЯ И ОЖИДАНИЯ ВСЕХ СТОРОН

Как добиться согласия и понимания на очных дискуссиях

На этом этапе нужно свести к минимуму количество стратегических вариантов. На самом деле это самый важный шаг в создании эффективной и целесообразной стратегии.

Систематический выбор вариантов только с учетом их рациональности и жизнеспособности не приведет к эффективной стратегии. Чтобы создать эффективную и практичную стратегию, все стороны процесса должны выбрать один вариант, который они смогут и захотят воплотить в жизнь.

В дискуссии должны участвовать те сотрудники, которые и займутся реализацией стратегии. Как сказал Такеда, люди не захотят делать то, с чем они не согласны. Если стороны не согласны со стратегией и не готовы взять на себя ее реа-

лизацию, то ваша стратегия — это всего лишь пустая мечта, какой бы замечательной она ни была.

Так что не всегда нужно выбирать логически правильный вариант. Конечно, это не значит, что надо выбрать очевидно ошибочную стратегию, но крайне важно выбрать ту стратегию, которая устроит всех, несмотря на ее недостатки.

ВАЖНЫ
НЕ ТОЛЬКО
РЕЗУЛЬТАТЫ ОБ-
ЗОРА, НО И СО-
ГЛАСИЕ ВСЕХ
СТОРОН!



Для этого следует провести подробные дискуссии среди всех участников процесса, включая управленцев, с которыми вы проанализируете стратегические варианты и результаты оценки. Мы называем это очными дискуссиями, то есть личными встречами, где согласие и понимание достигаются путем открытого диалога.

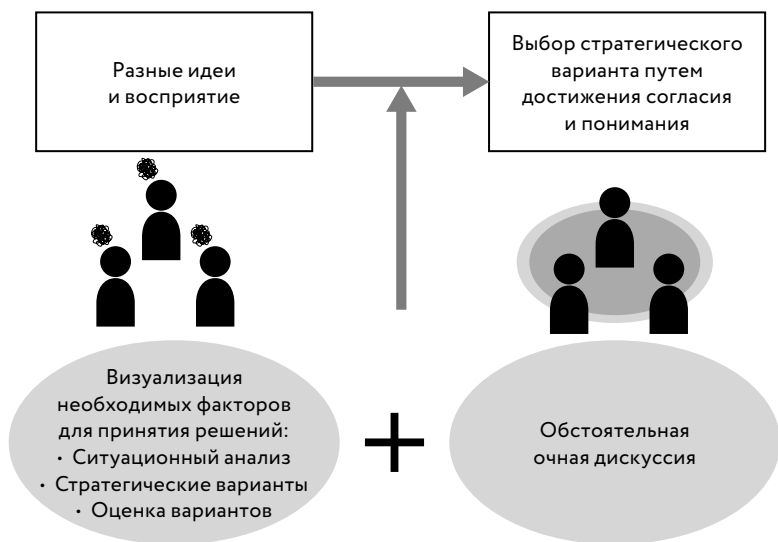
Основание для дискуссии: ситуационный анализ и стратегические варианты

В случае «Мацуи-я» Кадзуми обсудила результаты оценки с управляющими, но на собрании было высказано множество разных мыслей и мнений и достичь консенсуса не удалось (см. с. 224–227). В этом нет ничего страшного. Невозможно ожидать полного согласия с самого начала. У каждого свой опыт, свое мнение, ценности и восприятие ситуации. А у некоторых даже разные цели.

Важно, чтобы все понимали, что у каждого свое восприятие. Дело не в том, кто прав, а кто виноват. Достаточно просто осознать, что люди не понимают друг друга.

С учетом этого организуйте обстоятельную дискуссию, чтобы прояснить недопонимания и добиться общего согласия. Ситуационный анализ, стратегические варианты и результаты оценки — все они призваны согласовать мнения сторон (рис. 4.5). Без четкого списка вопросов для обсуждения невозможно провести эффективную и плодотворную полемику.

Рис. 4.5. Как выстроить диалог и добиться согласия на очных дискуссиях



Сначала нужно основание для дискуссии. И как раз то, над чем мы все это время работали, — ситуационный анализ, стратегические варианты и результаты оценки — и является основанием для дискуссии.

Другими словами, визуализация задач и проблем — цель ситуационного анализа, формулировки вариантов и их оценки. Бессмысленно проводить дискуссию, лишенную конкретной цели. Когда у вас есть четкие вопросы и задачи для дискуссии, можно обсуждать их, пока все стороны не придут к согласию, сколько бы встреч ни потребовалось.

Какие параметры оценки приоритизировать

Необходимо подробное обсуждение, но вы не можете потратить на это все свое время. Нужно быстро принимать решения, особенно на сегодняшнем рынке, который стремительно меняется. Так что эффективность и результативность важнее основательности обсуждения.

Одна из проблем при выборе стратегических вариантов — как толковать результаты оценки и принимать окончательное решение. В большинстве случаев главное — обдумать, каким из многочисленных параметров оценки следует уделить внимание.

Конечно, у людей могут быть разные мнения, да и сами результаты оценки могут быть поставлены под сомнение.

В таких случаях следует вернуться к подходам, гипотезам и условиям и проанализировать, насколько правильно вы их сформулировали. Оценка по природе своей так или иначе требует гипотез и условий, так что ее точность всегда будет ограничена, сколько бы вы ни обсуждали. Важно задать стандарты или условия, но бессмысленно требовать идеальной точности.

Лучше подумайте, каким результатам оценки уделить внимание и какими параметрами руководствоваться в принятии окончательного решения. Здесь следует отразить стремления всех сторон дискуссии. Чем больше объективности в оценке стратегических вариантов, тем больше однотипно-сти и посредственности, точно так же общая оценка становится заурядной, непримечательной и бесполезной, если проводить ее без четкого списка параметров оценки. Подобная оценка не способствует уникальности, а значит, будет сложнее дифференцировать вашу компанию от конкурентов и добиться преимущества над ними.

Чтобы компания подчеркнула свое конкурентное преимущество, нужно не только объективно сформулировать результаты оценки, но и вложить в них сердце и душу. Это как раз та страстная увлеченность, о которой мы рассуждали в начале главы. Оценку рациональности и жизнеспособности следует проводить спокойно и хладнокровно, но на заключительном этапе, когда вы анализируете результаты оценки и принимаете окончательное решение, на первый план выходит энтузиазм всех участников дискуссии.

Следует ли выбрать сложный вариант стратегии, который может привести к радикальному росту, или безопасный вариант, который обеспечит стабильный рост? Сделать акцент на сильных сторонах вашей компании или возможностях рынка? Выбрать тот вариант, у которого наибольший потенциал? Здесь не может быть верных или неверных ответов. В конечном счете все сводится к мнению участников процесса. Обсуждайте до тех пор, пока не придете к общей цели, которую поддержат все стороны.

Приведем пример. Производитель пива Suntory многие годы терпел убытки. Здравый смысл подсказывал, что давно надо было уйти с рынка. Однако Suntory оставался в пивной отрасли, упрямо не сворачивая с намеченного пути. И в 2008 году ему наконец удалось создать суперпопулярный продукт, Premium Malts. Впервые за 46 лет производство пива стало приносить компании прибыль. Вот к чему привели увлеченность и энтузиазм всех сотрудников, от высшего руководства до низшего звена. Это яркий пример увлеченности как движущей силы.

Как интерпретировать результаты оценки и принимать решение

Интерпретация результатов оценки тоже отражает стремления и энтузиазм всех сторон. Одни и те же результаты оценки можно истолковывать по-разному. Допустим, обсуждается такой факт, как «низкая доля рынка». Некоторые решат, что

все кончено, а другие увидят в этом возможность для поиска нишевого рынка.

Любую ситуацию можно воспринимать по-разному, даже один и тот же факт или результат оценки. Подробно обсудите разные точки зрения и в конечном счете направьте их к одной общей цели.

Как расширить стратегические варианты

Во время очной дискуссии можно скорректировать стратегические варианты. Например, объединить несколько вариантов и превратить их в совершенно новый стратегический вариант или изменить конкретные детали.

Активно обсуждайте эти изменения, если все готовы с ними согласиться. Возможно, вы сможете улучшить эффективность и жизнеспособность стратегического варианта, если добавите опыт и знания ваших предшественников и скорректируете варианты соответствующим образом.

Принимайте решения, опираясь на свои желания

Прийти к консенсусу относительно приоритетных параметров оценки или интерпретации ее результатов можно только путем активного обсуждения с участием всех сторон. Логические и механические результаты ни к чему хорошему не приведут.

Опираясь на результаты анализа и дискуссии, окончательное решение принимает руководство компании. Решающий фактор — хотите вы этого или нет. Обсуждайте столько, сколько понадобится, и выберите тот вариант, который все захотят воплотить в жизнь.

Выбранный вариант используйте следующим образом: сформулируйте четкое видение и поделитесь им со всей компанией, используйте его как основу стратегии (цель, задача и т. д.), как направление стратегии (основные меры), как принцип распределения ресурсов и т. д.

Всегда имейте наготове план Б

Не следует заикливаться на одном варианте. Лучше иметь под рукой запасной план. Всегда существует вероятность того, что изменятся условия внутри и вне компании, а это помешает реализовать выбранный вариант стратегии. Тогда конечный результат будет хуже, чем ожидалось. Для таких случаев необходимы запасные варианты.

ШАГ

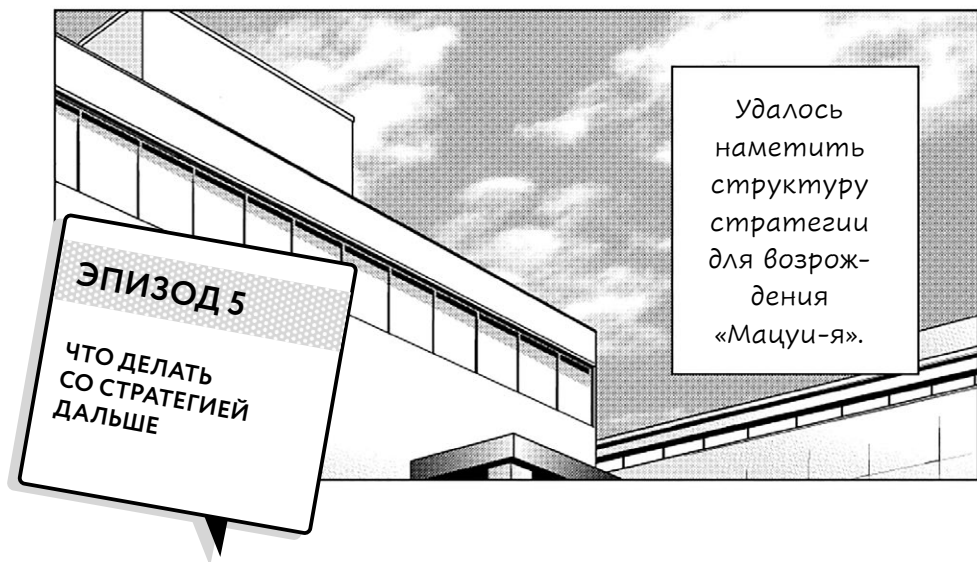
4

КАК ПРЕВРАТИТЬ ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИИ В КОНКРЕТНЫЙ ПЛАН И ДЕЙСТВИЯ

ЭПИЗОД

5

ЧТО ДЕЛАТЬ СО СТРАТЕГИЕЙ ДАЛЬШЕ



ПЛАН БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ДЛЯ ВОЗРОЖДЕНИЯ «МАЦУИ-Я»

**НОВОЕ
ВИДЕНИЕ
«МАЦУИ-Я»**

«Радовать людей во всем мире японскими сладостями».

«Пусть японские сладости позволят людям во всем мире отдохнуть от забот».

**ОСНОВНЫЕ
КОНЦЕПЦИИ
СТРАТЕГИИ**

- Возродить бренд «Мацуи-я», максимально используя активы бренда, чтобы раскрыть весь потенциал японских сладостей, принести радость и отдых от забот людям во всем мире.
- Создать четкую идентичность бренда, чтобы «Мацуи-я» ассоциировалась с пастой из красной фасоли, и разработать фирменную продукцию.
- Сосредоточиться на комплексной бизнес-модели продаж японских сладостей в универсамах, но при этом создать несколько бизнес-моделей — для каждого канала продаж.
- Освежить имидж бренда путем агрессивного продвижения, выпуска сезонной продукции, диверсификации вкусов пасты из красной фасоли и новых бизнес-моделей.
- Задачи на будущее: оптимизация производства от выращивания красной фасоли до изготовления пасты из красной фасоли, обучение мастеров по изготовлению японских сладостей и проведение кулинарных классов — все это для возрождения самой отрасли японских сладостей.
- Радикально изменить структуру прибыли, чтобы повысить ее, обеспечив себе инвестиции для будущего роста.

**ТРИ
ОСНОВНЫХ
ПРИНЦИПА
СТРАТЕГИИ**

1 Возрождение
бренда «Мацуи-я»

2 Переход
на множественную
бизнес-модель

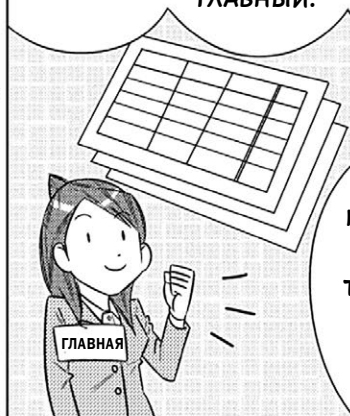
3 Кардинальное
преобразование
структуры прибыли



ГЛАВНОЕ —
ДЕТАЛИ
И ТОЧНОСТЬ!

ОБДУМАЙ
КАЖДУЮ
МЕЛОЧЬ,
ВКЛЮЧАЯ
ГРАФИК
РАБОТЫ И КТО
ГЛАВНЫЙ.

ТАКЖЕ
СОЗДАЙ
СТРУКТУРУ
ДЛЯ МОНИТОРИНГА
ПРОЦЕССА.



ЭТО
НЕОБХОДИМО,
ЧТОБЫ СТРАТЕГИЯ НЕ ПРЕВРАТИЛАСЬ
В ПУСТЫЕ
СЛОВА.





МЕРЫ

ДЕЙСТВИЯ

Возрождение бренда «Мацуи-я»

Создать бренд, ассоциирующийся с пастой из красной фасоли (укрепить конкурентоспособность)

Разработать продукцию с пастой из красной фасоли (фирменную продукцию)

Регулярно предлагать новую продукцию на основе пасты из красной фасоли

...

Создать сезонную и ограниченную продукцию

Выпускать тематические новости и распространять информацию через СМИ (например, модные журналы)

...

Стимулировать са-
рафанное радио

Обновить витрины

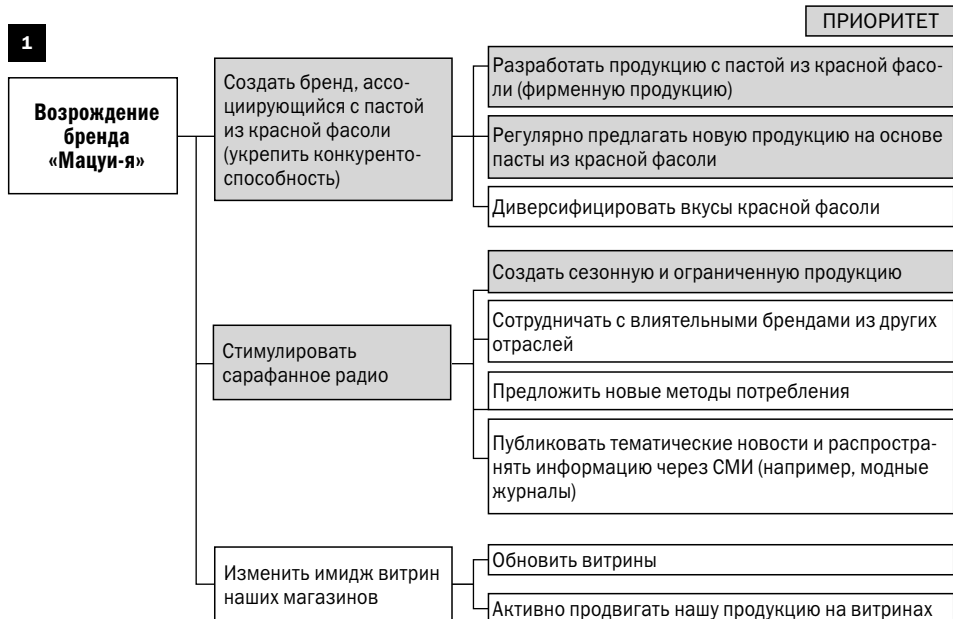
...

Изменить имидж витрин наших магазинов





РАЗБИВКА КОНКРЕТНЫХ МЕР И ДЕЙСТВИЙ



Переход на множественную бизнес-модель

Укрепить комплексную модель продаж в универмагах (акцент на лояльных клиентах)

- Сделать корпоративные подарки основным ассортиментом
- Создать фирменную и флагманскую продукцию (прибыльную продукцию)
- Принять меры для сохранения лояльных клиентов

Создать новую модель для городских коммерческих объектов (акцент на личных подарках)

- Агрессивно расширяться на популярных локациях и объектах
- Создать ассортимент для личных подарков и потребления
- Создать структуру для низкокзатратной работы магазина
- Предложить диффузный бренд, нацеленный на новую модель

Создать новую модель для транспортных хабов (акцент на сувенирной продукции)

- Создать сувенирный ассортимент, используя имеющуюся продукцию
- Разработать консигнационную модель продаж

Укрепить электронную коммерцию (только онлайн-бизнес)

- Кардинально изменить стратегию электронных продаж
- Открыть новый отдел корпоративных и прямых продаж

Организационные преобразования для подготовки к переходу на множественную бизнес-модель

- Изменить организационную структуру (оптимизировать разработки, продажи, прибыль)
- Внедрить структуру управления прибылью для каждой бизнес-модели

Организационные преобразования для подготовки к переходу на множественную бизнес-модель

- Выбрать целевые страны
- Создать бизнес-модель

Радикальное изменение структуры прибыли

Сократить ассортимент продукции

- Отказаться от производства неприбыльных товаров
- Сократить разновидности товаров в ассортименте (сейчас их вдвое больше, чем у конкурентов)

Повысить продажи прибыльной фирменной продукции

- Принять меры по стимулированию продаж фирменной продукции
- Увеличить количество прибыльной фирменной продукции в подарочных наборах
- Значительно снизить затраты на фирменную продукцию (без ущерба для качества)

Сократить производственные расходы, проанализировать снабжение, сырье и разработку продукции

- Провести тщательную ревизию используемого сырья
- Сократить расходы на снабжение, пересмотрев поставщиков
- Сократить расходы, пересмотрев разработку продукции (например, стандартизация)

Кардинально преобразовать процесс и структуру производства

- Частично сократить производство (в связи с избыточными мощностями)
- Частично сократить производство (в связи с избыточными мощностями)
- Пересмотреть внутреннюю политику и аутсорсинг

Обратить внимание на магазины с низкой и нулевой прибылью

- Сразу же закрыть неприбыльные магазины
- Улучшить работу магазинов, чтобы увеличить продуктивность

Кардинально изменить структуру управления прибылью

- Внедрить структуру для визуализации прибыли (по товару, магазину, бизнес-модели)
- Уточнить ответственность по прибыли



СЛЫШАЛ?
«Т-СТАНЦИЯ»
СТРОИТ
НОВЫЙ
ТОРГОВЫЙ
ЦЕНТР.

ПОДХОДЯ-
ЩЕЕ МЕСТО
ДЛЯ МАГА-
ЗИНА, ЧТО
СКАЖЕШЬ?

ХА-ХА.
НЕ ТОРОПИ
СОБЫТИЯ.



В ПОСЛЕД-
НЕЕ ВРЕМЯ
ВСЕ ОЖИВИ-
ЛИСЬ, ДА?

ДОЛЖНО БЫТЬ,
МОИ МОТИ-
ВАЦИОННЫЕ
РЕЧИ НАКОНЕЦ
ПОДЕЙСТVO-
ВАЛИ.



НЕТ,
ЭТО ИЗ-ЗА
НОВОЙ
СТРАТЕГИИ.

НОВОЙ СТРА-
ТЕГИИ? ТОЙ,
КОТОРУЮ Я ПО-
РУЧИЛ МИСС
КАДЗУМИ?

ЧТО ТЫ ИМЕЕШЬ
В ВИДУ? ПОЧЕМУ
МНЕ НЕ СООБ-
ЩИЛИ?!



ЧТО ЭТО
ЗНАЧИТ?!



ПОЧЕМУ
ВЫ НЕ ДО-
ЖДАЛИСЬ
МОЕГО
ОДОБРЕ-
НИЯ?!

ГЛАВНЫЙ
КОНФЕРЕНЦ-
ЗАЛ







БАНК ИНАХО
ГОТОВ ПРЕДО-
СТАВИТЬ КРЕДИТ
ПРИ УСЛОВИИ,
ЧТО ВЫ ПО-
ДАДИТЕ В ОТ-
СТАВКУ.

СТРАТЕГИЯ
МИСС
КАДЗУМИ
УБЕДИЛА
МЕНЯ.

ВЫ СЛИШКОМ
ЗАЦИКЛЕНЫ
НА ПРОШЛЫХ
УСПЕХАХ.

УПРАВЛЯЕТЕ
КОМПАНИЕЙ,
ОПИРАЯСЬ
НА ПРЕДПОЛО-
ЖЕНИЯ, ВЫДА-
ВАЯ ЖЕЛАЕМОЕ
ЗА ДЕЙСТВИ-
ТЕЛЬНОЕ.

ЭТО
ПОМЕШАЕТ
РЕАЛИЗАЦИИ
НОВОЙ
СТРАТЕГИИ.

НОВОЕ
РУКОВОД-
СТВО ПОРУ-
ЧИТ ЭТУ ЗА-
ДАЧУ МИСС
КАДЗУМИ...

П-
ПО-
СТОЙ-
ТЕ!

ТЕПЕРЬ,
КОГДА ГЕНЕРАЛЬ-
НЫЙ ДИРЕКТОР
ТОЖЕ СОГЛАСИЛСЯ
С НОВОЙ СТРА-
ТЕГИЕЙ, МОЖНО
ОСТАВИТЬ ПРЕЖНЕЕ
РУКОВОДСТВО!

НЕТ, МИСС
КАДЗУМИ.
ПОКАЗАТЕЛИ
УХУДШИЛИСЬ
ПРИ НЫНЕШНЕМ
ГЕНДИРЕК-
ТОРЕ.

ОН ДОЛЖЕН
НЕСТИ
ОТВЕТ-
СТВЕННОСТЬ
ЗА СВОИ
ДЕЙСТВИЯ.



Я
ПОНИ-
МАЮ
ВАС,
НО...



...



ПЕРВАЯ
СТРАТЕГИЯ,
КОТОРУЮ
Я ПРЕДЛО-
ЖИЛА, БЫЛА
СОВЕРШЕН-
НО ПРО-
ВАЛЬНОЙ.

НО МНЕ
ПОМОГЛИ НА-
ЧАТЬ С НУЛЯ —
И ПОЛУЧИ-
ЛОСЬ ТО, ЧТО
МЫ СЕЙЧАС
ИМЕЕМ.



МОЖЕТ,
ОН СБИЛСЯ
С ПУТИ ИЗ-ЗА
ПРОШЛЫХ
УСПЕХОВ.

НО ОН
РАЗРЕШИЛ
МНЕ УЧИТЬСЯ
И ПРОФЕССИ-
ОНАЛЬНО РАЗ-
ВИВАТЬСЯ.



Я ПО-
ДЕЛЮСЬ
ВСЕМ,
ЧЕМУ НА-
УЧИЛАСЬ.

А ТО,
ЧЕГО МЫ
ЕЩЕ НЕ ЗНА-
ЕМ, БУДЕМ
ВМЕСТЕ ОБ-
СУЖДАТЬ.

РАЗВЕ
НЕ ДЛЯ
ЭТОГО НУ-
ЖЕН ОТДЕЛ
БИЗНЕС-
ПЛАНИРО-
ВАНИЯ?!

Я
НЕ МОГУ
СОГЛА-
СИТЬСЯ
С ТАКОЙ
СИТУА-
ЦИЕЙ...

ХА-ХА.
КАДЗУМИ
НАКОНЕЦ
ОТСАИВАЕТ
СВОЮ ТОЧКУ
ЗРЕНИЯ.

СДАН

ПАПА?!

БОСС?!

БЫВШИЙ
ГЕНДИ-
РЕКТОР?

П-ПАПА,
Я ДУМАЛА,
ТЫ ЕЩЕ
ОТДЫХАЕШЬ.

МНЕ ЗА-
ХОТЕЛОСЬ
ЗАГЛЯНУТЬ
К ТЕБЕ
НА СЕКУН-
ДОЧКУ.

ЗНАЕТЕ,
ПОСЛЕДНЕЕ
ВРЕМЯ
Я ЧАСТО
ВСПОМИ-
НАЮ...



Я ОБРАЩА-
ЮСЬ КО ВСЕМ
ВАМ...

...ПОД-
ДЕРЖИТЕ
«МАЦУИ-
Я».



После длитель-
ных дебатов
административ-
ный директор
согласился убе-
дить банк Инахо
принять новую
стратегию.

При условии, что
они пересмотрят
положение генди-
ректора Умесавы
по результатам
первого года
работы.

МАЦУИ-Я

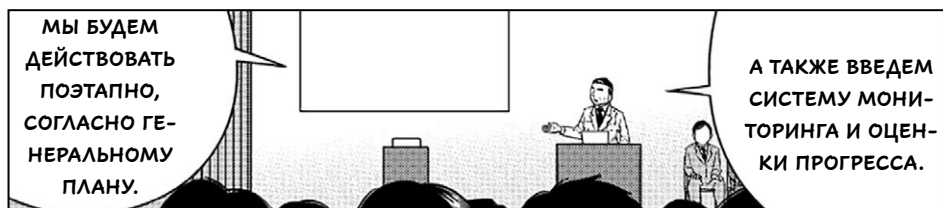
ОЙ!
СОВСЕМ
ЗАБЫЛА
ПРО ПО-
СЛЕДНИЙ
ШТРИХ!



МОТИВАЦИОННОЕ СОБРАНИЕ ПО НОВОЙ СТРАТЕГИИ «МАЦУИ-Я»

ВОЗРОЖДЕНИЕ «МАЦУИ-Я»: ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПЛАН ПРЕОБРАЗОВАНИЯ СТРУКТУРЫ

		ЭТАП 1	ЭТАП 2	ЭТАП 3
		Кардинальное преобразование основных принципов бизнеса	Расширение бизнеса путем диверсификации бизнес-моделей	Задачи для дальнейшего роста
Структура стратегии	Основная политика	<ul style="list-style-type: none"> Краткосрочный рост прибыли. Положить конец убыткам. Усовершенствовать бренд и конкурентное преимущество, максимально используя пасту из красной фасоли (наш актив). Укрепить модель универмагов 	<ul style="list-style-type: none"> Переключиться на расширение бизнеса. Полноценная реализация множественной бизнес-модели. Создать модель реинвестирования, внедрив структуру высокой прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> Серьезно заняться зарубежным рынком. Разработать новые бизнес-модели
	Возрождение бренда	<ul style="list-style-type: none"> Создать флагманскую продукцию на основе пасты из красной фасоли. Возродить имидж бренда, опираясь на сарафанное радио и новизну 	<ul style="list-style-type: none"> Создать имидж «Паста из красной фасоли = "Мацуи-я"». Расширить вкусовой ассортимент красной фасоли. Переключиться на новую концепцию магазинов (кардинально изменить дизайн витрин) 	<ul style="list-style-type: none"> Добиться узнаваемости обновленного бренда «Мацуи-я». Предложить новую культуру японских сладостей
	Множественная бизнес-модель	<ul style="list-style-type: none"> Укрепить бизнес-модель бренда японских сладостей с продажами в универмагах. Создать бизнес-модель личных подарков и охватить городские коммерческие объекты 	<ul style="list-style-type: none"> Развивать другие каналы продаж: <ul style="list-style-type: none"> городские коммерческие объекты; канал продаж для транспортного хаба; электронную коммерцию и корпоративные продажи 	<ul style="list-style-type: none"> Ускорить переход на множественную бизнес-модель на внутреннем рынке (более 30% продаж вне универмагов). Подготовиться к выходу на зарубежный рынок. Оценить новые бизнес-модели (кафе и т. д.)
	Преобразование структуры прибыли	<ul style="list-style-type: none"> Предпринять краткосрочные меры, чтобы положить конец убыткам (отказаться от неприбыльной продукции и магазинов, сократить расходы на снабжение, фабрику и т. д.). Создать новую схему управления прибылью 	<ul style="list-style-type: none"> Создать структуру управления прибылью. Внедрить новую операционную структуру для производства и продаж (повысить продуктивность). Сделать всю продукцию прибыльной 	<ul style="list-style-type: none"> Дождаться, когда структура управления прибылью приживется. Внедрить структуру высокой прибыли (операционная рентабельность выше 15%). Составить новый инвестиционный план
Задачи по продажам		15 млрд йен (временное сокращение в связи с закрытием неприбыльных магазинов и т. д.)	16 млрд йен (активное расширение)	18 млрд йен (непрерывное расширение)
Цели по операционной рентабельности		5% (на раннем этапе возвращения к прибыли)	10%	17%





ЭТО
СТРУКТУРА
НОВОЙ
СТРАТЕГИИ.

ПОДРОБНЫЙ
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ
БУДЕТ СОСТАВЛЕН
В СОТРУДНИЧЕСТВЕ
С КАЖДЫМ ПОД-
РАЗДЕЛЕНИЕМ.

Я БУДУ ТРУ-
ДИТЬСЯ ЕЩЕ
БОЛЬШЕ И БЕРУ
НА СЕБЯ ВСЮ
ОТВЕТСТВЕН-
НОСТЬ ЗА РЕ-
ЗУЛЬТАТ.



Я ДУМАЛ,
ЧТО ПРЕДЛАГАЮ
НОВЫЕ МЕРЫ, НО,
ВИДИМО, Я ЦЕ-
ПЛЯЛСЯ ЗА ПРЕЖ-
НИЙ УСПЕХ...

...ТЕПЕРЬ
Я ЭТО
ПОНИ-
МАЮ.



Я ХОТЕЛ БЫ НАЧАТЬ
ВСЕ СНАЧАЛА И ПРЕД-
СТАВИТЬ НАШИМ
КЛИЕНТАМ НОВУЮ
«МАЦУИ-Я».

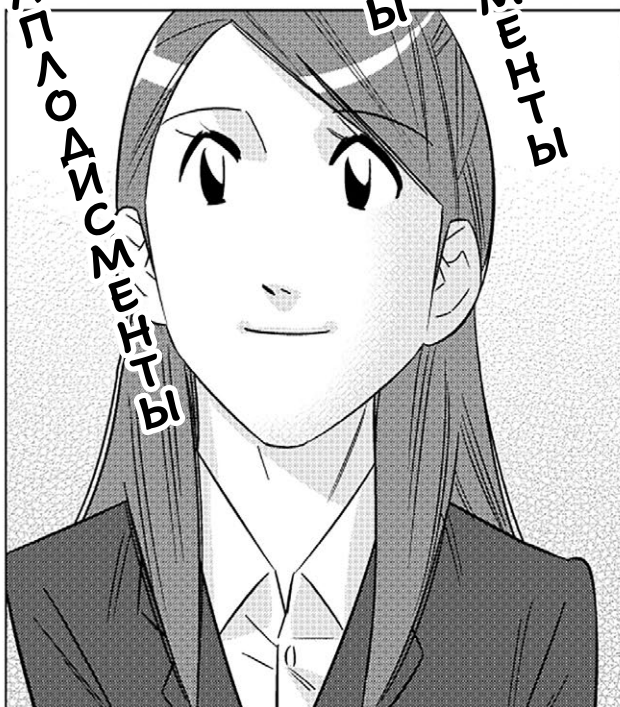
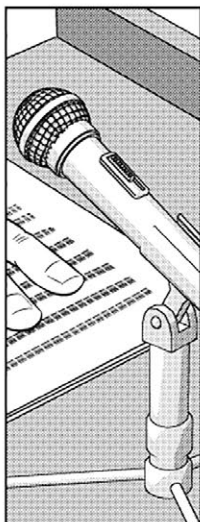
ДЛЯ ЭТОГО
НЕОБХОДИМА
ВАША ПОД-
ДЕРЖКА.



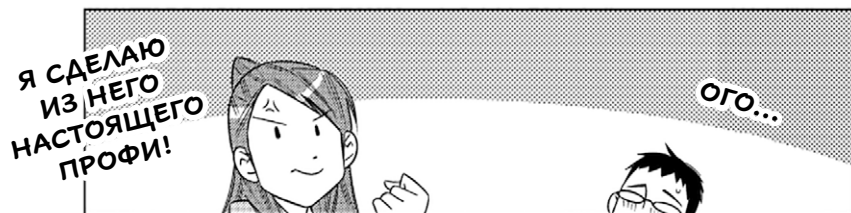
РУКОВОДСТВО
КОМПАНИИ ОБЪ-
ЕДИНИТ ВСЕ НАШИ
УСИЛИЯ СОГЛАСНО
НОВОМУ ВИ-
ДЕНИЮ.

НАШИ КОНДИТЕРСКИЕ
ИЗДЕЛИЯ ПОМОГАЮТ
ЛЮДЯМ ВО ВСЕМ МИРЕ
ОТДОХНУТЬ ОТ ЗАБОТ.

МЫ РАССЧИТЫ-
ВАЕМ НА ВАШИ
ПОДДЕРЖКУ
И ПОНИМАНИЕ.







1

КАК ПРЕОБРАЗОВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ В ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Необходимый процесс для реализации стратегии

Отобрав стратегические варианты, следует составить по ним конкретный план действий. На данном этапе жизнеспособность — главный фактор, без которого ваша стратегия останется недостижимой мечтой.

НАПИСАТЬ СТРАТЕГИЮ — ЭТО ЕЩЕ ПОЛДЕЛА!



Рис. 5.1. Пошаговый процесс для составления плана действий

Разбить стратегию на меры (структурирование стратегии)

- Сформулировать требования для реализации стратегии.
- Обдумать меры, необходимые для выполнения требований.
- Задать приоритеты мерам.
 - ◊ Проанализировать, как они влияют на саму стратегию и на выполнение остальных мер.

Преобразовать меры в конкретные действия

- Преобразовать меры в реализуемые действия, которые можно выполнить на местах.
 - ◊ Сформулировать меры, предполагающие участие персонала на местах.
- Выбрать первый шаг реализации стратегии:
 - ◊ Придумать, как запустить волну преобразований в масштабах всей компании.
 - ◊ Визуализировать конечный результат.

Множество хорошо продуманных стратегий так и не воплощаются в жизнь, их прогресс никто не отслеживает, и в итоге они сходят на нет или не приносят никакого результата. В подобных случаях стратегия бессмысленна, какой бы безупречной она ни была.

Чтобы избежать этого, важно составить конкретный план действий (рис. 5.1), четкий график работы и отслеживать прогресс. Систему мониторинга следует внедрить в организационную структуру, а также создать систему для стимулирования работы. Только тогда можно сказать, что процесс создания стратегии наконец завершен.

Итак, работа над стратегией не закончена, пока вы не преобразуете стратегию в конкретный план действий, воплотите его в жизнь и доведете дело до конца, отслеживая прогресс. Только тогда можно сказать, что ваша задача выполнена.

Составить план действий

- *Генеральный план* (основной план) дает общую картину:
 - ◊ Служит ориентиром для выполнения стратегии.
 - ◊ Формирует общее представление о процессе.
- *План действий* состоит из конкретного списка выполнимых действий:
 - ◊ Конкретные задачи.
 - ◊ Проект-менеджер.
 - ◊ Дедлайн.

Создать структуру для стимулирования выполнения стратегии

- Создать систему для выполнения стратегии:
 - ◊ Принятие решений, направление работы (на уровне руководства компании).
 - ◊ Мониторинг прогресса, внедрение (уровень планирования).
 - ◊ Непосредственное выполнение стратегии (каждое подразделение компании).

Для этого следует, прежде всего, разбить стратегию на конкретные меры — иными словами, обдумать, какие меры необходимы для осуществления стратегии и какие действия нужны для достижения стратегической цели, то есть создания конкурентного преимущества. Если структурирование стратегии выполнено некачественно, вы не достигнете стратегической цели даже при безупречной реализации всех мер. Это кульминация осуществления стратегии.

КАК ВОПЛОТИТЬ СТРАТЕГИЮ В ЖИЗНЬ

2

Как воплотить стратегию в жизнь

По какому принципу следует разбивать стратегию на выполнимые меры? Правильного ответа здесь нет, но рекомендуется разбивать стратегию на меры, которые можно считать обособленными единицами, чтобы вам было проще визуализировать необходимые действия.

Вид стратегии также влияет на масштабы и виды мер. Если речь идет о стратегии продаж, которая осуществляется в ограниченных пределах, необходимые меры можно свести к конкретным шагам. Напротив, всеобъемлющую стратегию, охватывающую всю компанию, можно разделить на подстратегии по сегментам: бизнес-стратегия, общая стратегическая тема и т. д. Всеобъемлющая стратегия, подобная этой, состоит из более конкретных, частных стратегий, а эти частные стратегии, в свою очередь, состоят из мер.

В большинстве случаев есть общая стратегия и отдельные бизнес-стратегии, нацеленные

**МАСШТАБЫ
МЕР СООТ-
ВЕТСТВУЮТ
МАСШТАБАМ
СТРАТЕГИИ!**



на выполнение общей. Каждая бизнес-стратегия включает различные стратегии, необходимые для достижения ее цели. Приведем несколько примеров: маркетинговая стратегия (целевые клиенты и предложенная ценность, продукция, соответствующая их потребностям, цены, продвижение, политика каналов дистрибуции и стратегический брендинг и т. д.), операционная стратегия (исследования и разработки, продажи, клиентское обслуживание и особенности каждой функции) и организационная стратегия (организационная структура, человеческие ресурсы, система и политика и т. д.).

Маркетинговую, операционную и организационную стратегии следует разбить на меры, необходимые для выполнения каждой задачи (планирование продукции, подробное ценообразование, рекламные кампании, специализированные исследования и разработки, стимулирование продаж и т. д.).

Как вы видите, стратегию можно разбить на разные уровни, и необходимые меры тоже варьируются. Важно структурировать их, чтобы понять, какие стратегии понадобятся на нижнем уровне и какие конкретные меры требуются для их выполнения. Нужно докопаться до сути вопроса: что необходимо сделать для достижения стратегической цели? Меры — шаги, которые следует предпринять, чтобы воплотить стратегию в жизнь. Чтобы понять, какие меры необходимы, нужно сформулировать требования к выполнению стратегической цели.

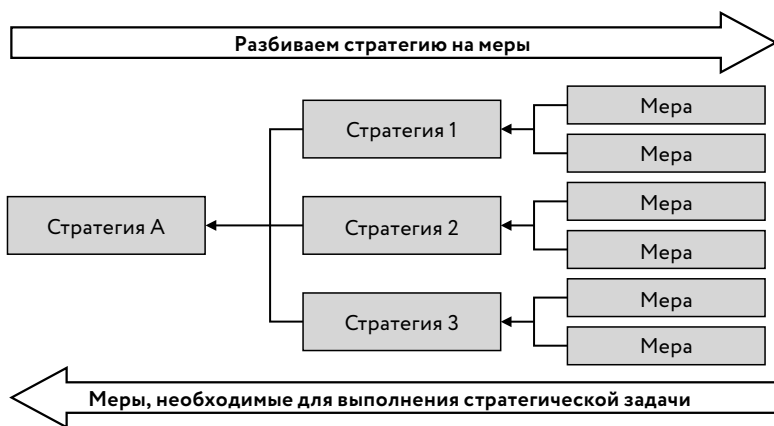
Как правило, чтобы разбить стратегию на меры, следует сформулировать требования и с маркетинговой, и с операционной

(цепочка создания ценности) точек зрения и подумать, какие меры необходимы для выполнения этих требований (рис. 5.2).

С точки зрения маркетинга нужно проанализировать, какие требования предстоит выполнить, например: продукт и ценообразование, продвижение, каналы дистрибуции. Вам необходима более функциональная, экономически выгодная или ориентированная на дизайн продукция? Цены должны быть ниже, чем у других компаний, или мы будем строить собственную политику ценообразования без оглядки на конкурентов? Следует обдумать каждый вопрос.

Что касается операционной точки зрения, обдумайте требования для выполнения стратегических и маркетинговых задач, а также особенности каждой операционной функции и то, как структурировать вокруг них цепочку создания ценности.

Рис. 5.2. Взаимосвязь между стратегией и мерами



Для среднестатистического производителя, помимо цепочки создания ценности, то есть разработки, снабжения, производства, дистрибуции, маркетинга, продаж и обслуживания клиентов, необходимы такие функции, как корпоративная инфраструктура и управление человеческими ресурсами. Каждой функции соответствуют свои требования, важные для выполнения стратегической задачи, а также меры, которые следует реализовать для достижения поставленных целей.

Масштабы и виды мер также зависят от разницы между вашим сегодняшним положением и вашими стремлениями (или от масштабов преобразований). Стратегия, направленная на крупные преобразования, предполагает более значительный разрыв между имеющимся и желаемым, а также более существенные требования, не удовлетворенные на данный момент.

Определяем приоритеты

А теперь определим приоритеты для реализации стратегических мер. Даже если важна каждая мера, осуществить их все сразу нереалистично. Приоритизируйте меры по их значимости и выполняйте поэтапно.

Что касается приоритетов, учитывайте такие параметры, как влияние на стратегию в целом, срочность и влияние на выполнение других мер. Если масштабы преобразований велики или задачи следует выполнить как можно быстрее, то именно эти параметры должны получить более высокий приоритет.

КАК РЕАЛИЗОВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ

3

Следующий важный шаг в создании осуществимой стратегии — разбить меры на конкретные шаги. Здесь ваша задача — преобразовать стратегию в подробный, реалистичный список действий, которые будут выполнены на местах (рис. 5.3).

За гранью возможного: чувства и решительность

В какой-то момент у вас могут появиться сомнения относительно жизнеспособности вашей стратегии, даже если вы тщательно выстроили ее в соответствии с вашими потребностями. Стараясь визуализировать реальное воплощение стратегии и как превратить ее в действия, вы будете задаваться вопросами: «А это вообще выполнимо?» или «Как мы это сделаем?» Может быть и такое, что все согласны со стратегией в целом, но спорят по деталям.

Но это неизбежный процесс, и, только преодолев подобные трудности, вы сможете вложить душу в свою стратегию в истинном смысле этого слова. На самом деле опасно предлагать какие-либо действия, не обдумав сначала их жизнеспособность. Подобные пустые мечты — частое явление, когда

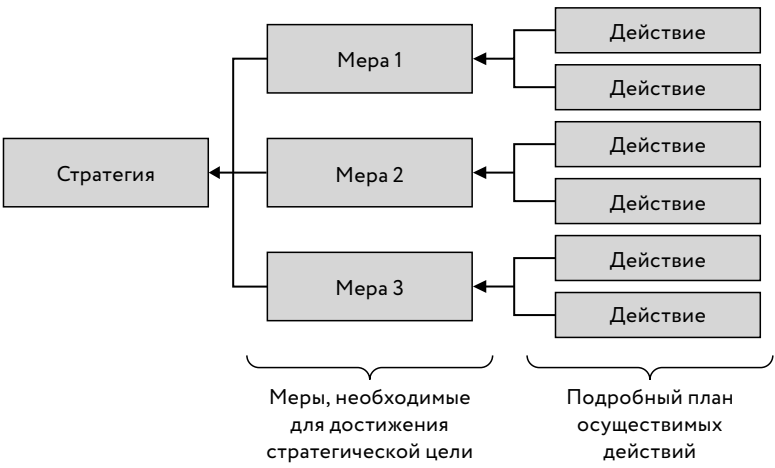
у отдела планирования нет знаний и опыта фронтлайнеров. Кроме того, если стратегия представляет собой лишь продолжение сегодняшней ситуации, результат вряд ли будет эффективным.

ЭТО ВАЖНЫЙ ШАГ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ, КОТОРАЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СРАБОТАЕТ.



По-настоящему эффективная стратегия предполагает значительное несоответствие между ее целями и сегодняшней ситуацией. Это значит, что вы столкнетесь с препятствиями на этапе реализации. Важно найти способ выполнить необходимые действия и преодолеть все трудности на вашем пути.

Рис. 5.3. Взаимосвязь между мерами и действиями



Самый важный параметр анализа действий — сможете ли вы привлечь персонал на местах, который и будет выполнять эти действия. Тщательно обдумайте вероятные препятствия и сформулируйте осуществимые действия. Необходимо обсуждать и принимать решения вместе с фронтлайн-персоналом. Личное обсуждение крайне эффективно.

Совместное преодоление всех трудностей и станет душой вашей стратегии. Фронтлайн-персонал будет уверен в обоснованности стратегических действий, которые ему придется выполнять.

Помимо работы с фронтлайном, есть и другой важный момент — решительность руководства компании. Во время подробного обсуждения действий не обойтись без сопротивления и несогласия со стороны отделов с противоположными интересами. Это типичный пример того случая, когда все согласны со стратегией в целом, но спорят относительно деталей. Иногда недостаточно привлечь фронтлайн-сотрудников, чтобы прорваться через эти стены. Невозможно реализовать свою стратегию, просто выслушав мнение тех, кто будет ее реализовывать.

Решительность руководства необходима, чтобы сдерживать оппозицию, убеждать несогласных и совместными усилиями выполнять задачи. Высший менеджмент компании должен четко дать понять, что он намерен довести стратегию до конца. Однако будьте осторожны, чтобы при этом стратегия не потеряла своего содержания.

Первый шаг выполнения стратегии

Выбирая действия, обдумайте, каким будет первый шаг. Самый первый шаг, с которого начнется ваш путь реализации стратегии, имеет огромное значение. В то же время запустить этот процесс очень и очень нелегко.

Первым шагом не может быть любой. Это должно быть действие, которое определит направление всех последующих действий. Оно также должно произвести впечатление на сотрудников компании и убедить их в эффективности стратегии. Особенно если стратегия предполагает значительные изменения в компании. Задача — мотивировать всех сотрудников взяться за работу и совместными усилиями достичь поставленной цели. Для компаний, у которых было много неудачных стратегий в прошлом, этот первый шаг особенно важен, и его следует тщательно обдумать, чтобы не прийти к тому же плачевному результату.

Какое действие станет первым шагом, зависит от вида и особенностей стратегии, а также сегодняшнего положения компании. Однако следующие действия, как правило, наиболее подходят для первого шага.

1. Действие, дающее конкретный результат

Или быстрый хит, как его называют. Любое действие, которое приносит позитивный результат, пусть даже маленький, и успешный опыт, заметный во всей организации. Это должно

быть действие, легко осуществимое и дающее довольно быстрый результат.

Кроме того, результат в идеале должен быть ощутимым. Наметив эти действия в начале процесса выполнения стратегии, вы сможете создать впечатление последовательной цепочки успехов. Эти быстрые хиты могут быть одним из ключей к стабильной реализации стратегии, особенно для компаний, у которых был неудачный опыт, когда их стратегии разваливались или затухали.

2. Действие, отражающее цели и задачи стратегии

Если хотите наметить четкий стратегический курс, выберите в качестве первого шага символическое действие, соответствующее стратегической цели. В отличие от быстрого хита это действие потребует более сложного выполнения, которое станет ярким посланием для всей компании, хоть и потребует чуть больших усилий.

Крупное организационное преобразование, кардинальное перенаправление ресурсов в выбранную сферу и делегирование полномочий — все это примеры символических и значимых действий. Назначение ключевого персонала — это еще одно действие с сильным влиянием на компанию, как и организация межфункциональной проектной команды.

3. Действие с участием ключевого персонала

Один из важнейших аспектов стратегии — обеспечение персонала, необходимого для ее реализации. Существенную роль в этом играют менеджеры и лидеры на местах.

Привлечь ключевой персонал к участию в процессе как можно раньше — важный первый шаг. В идеале следует делегировать ответственность тем, кто и будет воплощать стратегию в жизнь, мотивируя их на то, чтобы они проявили активность и руководили проектом. Поставьте этих сотрудников во главе команды с самого начала проекта и позвольте им стать той движущей силой, которая запустит весь процесс.

4. Действие, указывающее всей компании на стратегическое направление

Действие, разъясняющее и демонстрирующее цель и направление стратегии, тоже может стать важным первым шагом. Предыдущие три действия также косвенно способствуют информированию компании о новой стратегии, но в идеале следует сочетать их с действием, которое напрямую посылает сообщение всей компании.

Помимо реализации стратегии, действия также помогают в социализации стратегии и преобразований. Среди удачных примеров можно назвать опросы в масштабах всей компании, семинары, сессии вопросов и ответов, диалоги с руководством, информационные буклеты и мотивационные

ШАГ 4

Как превратить варианты стратегии....

выступления, нацеленные на уточнение деталей стратегии и преобразования.

«Мацуи-я» провела мотивационное выступление, где генеральный директор в общих чертах обозначил структуру и детали стратегии для всей компании, и это стало завершающим штрихом процесса создания стратегии.

4

КАК СОСТАВИТЬ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

После того как вы разобьете стратегию на осуществимые шаги, следует составить из них план действий, чтобы запустить процесс. План действий состоит из генерального плана, охватывающего весь проект, и плана действий с детальным описанием каждой меры (рис. 5.4).

Генеральный план: план действий для выполнения стратегии

Генеральный план — общий план стратегии, которую вы собираетесь осуществить. В этом смысле он представляет собой ориентир для выполнения стратегии. Генеральный план должен содержать конечную цель плана и сценарий реализации стратегии.

Конечная цель необходима, чтобы все участники процесса могли визуализировать направление и итог стратегии. Генеральный план должен подчеркнуть эту цель.

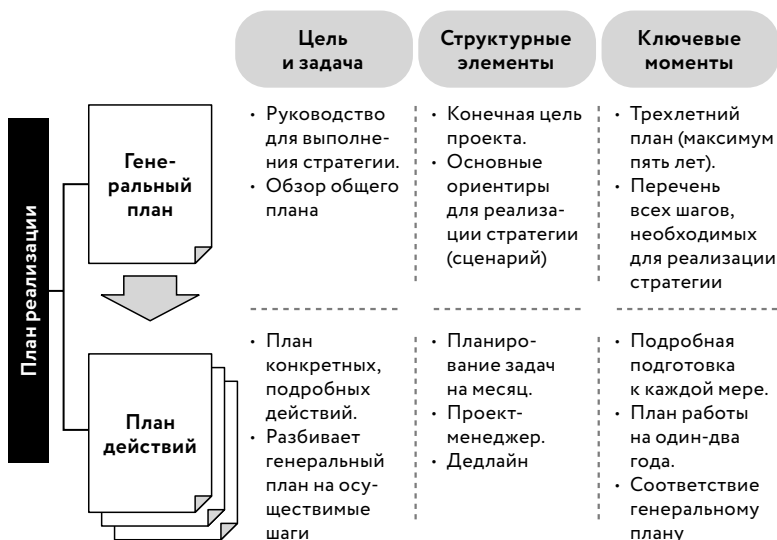
НАУЧИМСЯ
СОСТАВЛЯТЬ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ПЛАН И ПЛАН
ДЕЙСТВИЙ.



Конечная цель дает компании или организации четкое видение и конкретное направление для принятия решений. Она должна быть достижимой, простой и понятной. Сформулируйте численные цели, достаточно сложные, чтобы стимулировать развитие, но в то же время достаточно реалистичные и соответствующие стратегии и ее мерам.

Сценарий — путь достижения цели или видения, к которому вы стремитесь, конкретное направление и шаги. Если сценарий неполный или неверный, вы никогда не достигнете цели. Многим компаниям не удастся реализовать стратегию или план, потому что их сценарий оставляет желать лучшего.

Рис. 5.4. Генеральный план и план действий



Ключ к составлению сценария — разъяснить основные шаги, необходимые для реализации стратегии. Для генерального плана важен общий план действий, а не подробный план. Здесь вы определяете направление и указываете, как достичь конечной цели. А также конкретизируете, что необходимо выполнить в течение каждого года, отмеченного в генеральном плане.

Затем для каждого шага наметьте, какие меры следует предпринять и в каком порядке. Здесь главное — убедиться в том, что стратегия действительно создавалась с целью практической реализации. На этом этапе у вас уже должен быть готов подробный список действий, необходимых для реализации стратегии. Обдумайте следующие вопросы (не ограничиваясь ими), преобразая намеченные меры в конкретные действия: план действий соответствует вашим организационным и кадровым возможностям? Порядок реализации мер правильный? Стратегическая цель будет выполнена, если следовать намеченному плану действий?

Затем наметьте основные этапы работы. Этапы работы — это поворотные точки стратегии и ее реализации, такие как дедлайн, который невозможно перенести, или критически важный период принятия решений. Задайте цель для каждого этапа работы. Четко сформулируйте, что необходимо выполнить к конкретной дате. Воплощайте стратегию в жизнь, следуя этим этапам как ориентирам, и отслеживайте процесс.

Наконец, дополните сценарий выполнения стратегии прогнозируемыми изменениями в бизнес-среде. Вместе с основными

этапами работы это станет важным элементом для отслеживания прогресса. Будьте готовы скорректировать ход стратегии, если бизнес-среда изменится быстрее, чем ожидалось, или если поменяется направление стратегии.

Составьте реалистично применимый план

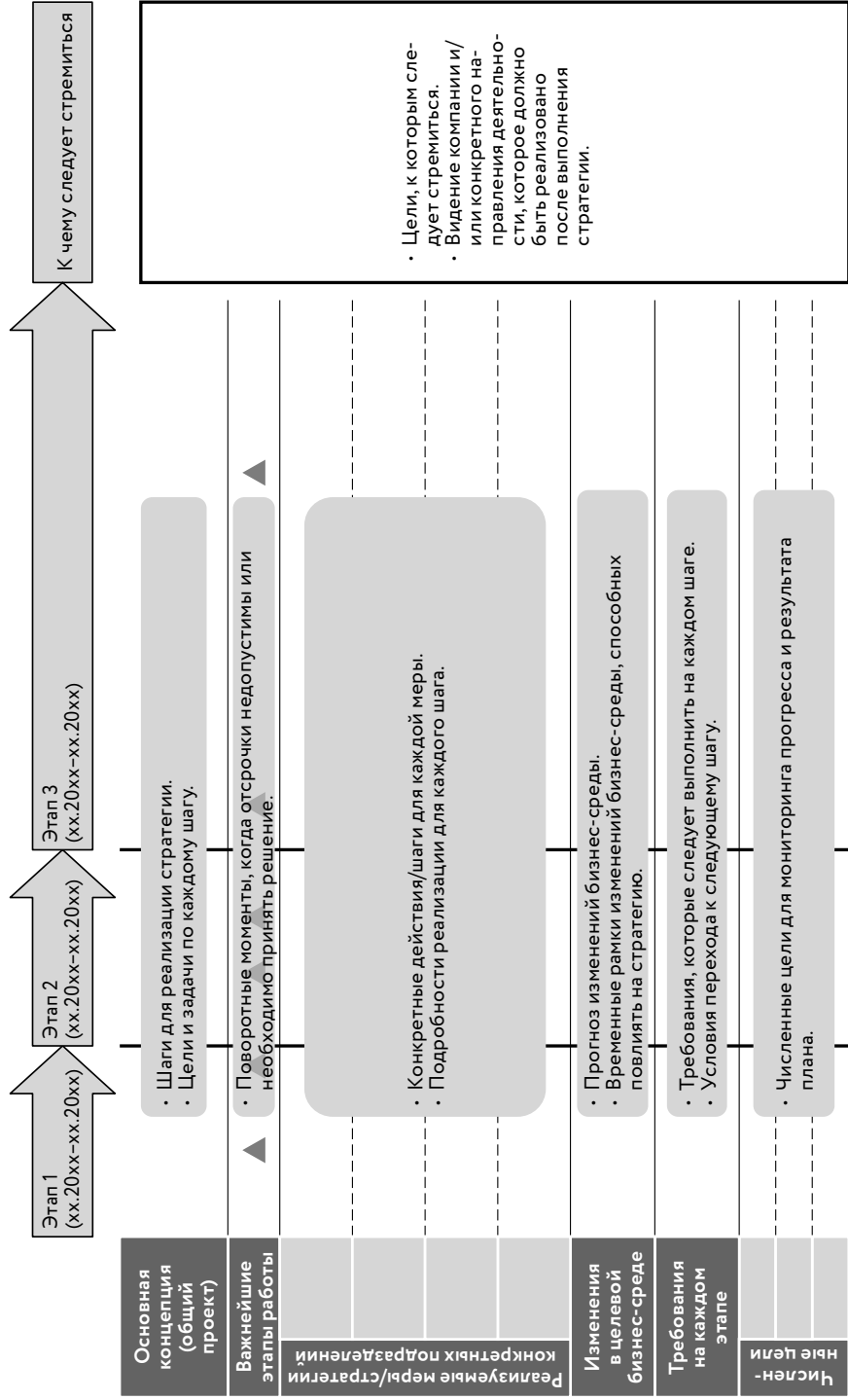
План действий — генеральный план, разбитый на достижимые шаги (рис. 5.5). Это более подробный план с детальным описанием каждой меры. Это должен быть план, который сможет осуществить команда на месте, и в среднем он занимает один-два года. Для плана на первый год обязательно укажите первый важный шаг.

Самый важный элемент плана действий — конкретика. Все меры, которые вы будете принимать, следует разбить на конкретные действия и составить из них рабочий план. В свою очередь, действия по каждой мере разбиваются на задачи и график по месяцам.

Также важно соответствие генеральному плану. План действий прицельный и детальный и строится снизу вверх или путем компиляции необходимых задач. В итоге часто наблюдаются несоответствия с генеральным планом, который указывает на общее направление, созданное сверху вниз. Работая над генеральным планом и конкретным планом действий, всегда следите за тем, чтобы они соответствовали друг другу.

Рис. 5.5.

Пример генерального плана



ШАГ 4

Как превратить варианты стратегии....

И наконец, назначьте ответственного за реализацию каждого действия. Необходимо четко указать, кто и за что несет ответственность и когда необходимо выполнить ту или иную задачу. Если не уделить внимания этим вопросам, вы сильно рискуете — задачи могут быть отложены или вовсе не выполнены.

5

КАК УВЕРЕННО РЕАЛИЗОВАТЬ СТРАТЕГИЮ

Наконец мы добрались до этапа фактической реализации стратегии. Нереализованная стратегия — пустая мечта, какой бы замечательной она ни была. Здесь как раз и проявляется истинная ценность стратегии.

Создайте движущую силу

Ключевые функции, необходимые для реализации стратегии: во-первых, принятие решений и общее руководство проектом; во-вторых, мониторинг работы и достижений; в-третьих, собственно реализация стратегии.

Принятие решений и общее руководство проектом предполагают резюме стратегии, задачи и направление, собственно принятие решений, корректировку курса при необходимости и решение проблем по мере их возникновения. Фактическая работа команды по реализации стратегии, мониторинг прогресса и поддержка команды требуются для второго пункта. А третий пункт — это конкретная реализация стратегии.

Для стандартной стратегии, охватывающей всю компанию, первый пункт относится к лидерской функции (менеджмент), второй пункт ложится на плечи отдела планирования, а третьим пунктом занимается каждое подразделение, отвечающее за реализацию стратегии. Иногда требуется временная или дополнительная помощь, если стратегия нуждается в более серьезной движущей силе, чтобы реализовать масштабные преобразования или развивать новое предприятие. Это стартовая площадка для вашего проекта.

ВАЖНО
СЛЕДИТЬ
ЗА НЕПРЕРЫВНЫМ
ХОДОМ ПРОЦЕССА:
ПЛАН — ДЕЙСТВИЕ —
ПРОВЕРКА —
КОРРЕКТИРОВКА
(ПДПК).



В некоторых случаях весь процесс, с первого по третий пункт, проходит отдельно от повседневной работы или же создается отдельная проектная команда для выполнения конкретных мер и действий.

Запустите цикл ПДПК

Для реализации стратегии крайне важно запустить цикл ПДПК. План — этап создания стратегии. Действие — этап реализации стратегии. Проверка предполагает мониторинг прогресса, а корректировка — это улучшения и/или изменения, основанные на результатах мониторинга. Некоторые

компании занимаются планом и действиями, но забывают про проверку и корректировку, поэтому стратегия так и остается поверхностной и недоделанной.

Часто все получается совсем не так, как задумывалось.

По сути, можно сказать, что это необходимое условие, когда планы срываются. Как можно раньше заметить отклонение, найти причину и быстро отреагировать не менее (а может и более) важно, чем выполнить задуманный план.

Кроме того, бизнес-среда тоже часто меняется во время реализации стратегии. В таких случаях важно определить, как и где эти изменения повлияют на стратегию, и при необходимости скорректировать курс. Точно проанализировав сегодняшнюю ситуацию и создав стратегию в соответствии с вашими выводами, вы будете заранее представлять масштабы и степень необходимых корректировок. Это позволит гибко корректировать ход работы в соответствии с любыми изменениями бизнес-среды. Тщательная продуманность стратегии оказывает значительное влияние на ПДПК (рис. 5.6). Если вы четко сформулировали причину и логику выбора данной стратегии, вы будете готовы быстро отреагировать, если изменения бизнес-среды поставят с ног на голову все предпосылки вашей стратегии.

Рис. 5.6. Тщательная реализация ПДПК

Несколько
месяцев
спустя

БЛА-
БЛА
БЛА-
БЛА

ОХ, КАК
ВКУСНО!
НЕ ОТО-
РВАТЬСЯ.

Его уже
не раз
таскали
на бейс-
бол.

ОСТАЛЬНЫЕ
ТОЖЕ ВКУСНЫЕ.
ПОПРОБУЙ
ИХ ВСЕ.

МИСС
МА-
ЦУИ!

МЕНЯ
НАЗНАЧИЛИ
НА НОВЫЙ
ПРОЕКТ ТРАН-
ПОРТНОГО
ХАБА.

ВЫ, ДОЛЖ-
НО БЫТЬ,
ИЗ ОТДЕЛА
ПРОДАЖ!

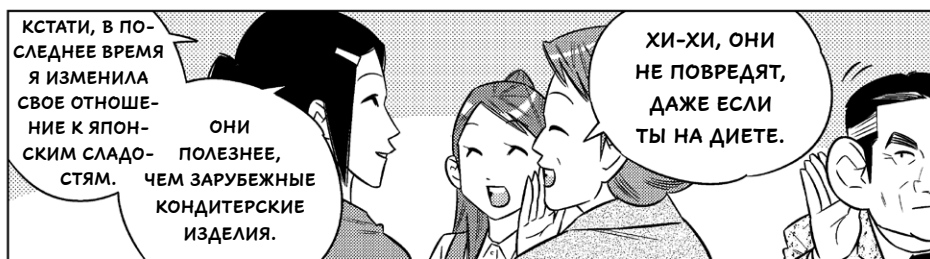
ВЕЧЕРИНКА ПО СЛУЧАЮ
ПРЕЗЕНТАЦИИ И ДЕГУСТАЦИИ
НОВОЙ ПРОДУКЦИИ «МАЦУИ-Я»

ЭТО МНОГО-
ЛЮДНАЯ ЖЕЛЕЗ-
НОДОРОЖНАЯ
СТАНЦИЯ, ТАК
ЧТО У МЕНЯ
БОЛЬШИЕ НА-
ДЕЖДЫ.

НАДО
ЖЕ!

ДА И ЛОКА-
ЦИЯ ДЛЯ МА-
ГАЗИНА У НАС
НЕПЛОХАЯ!
БУДУ СТА-
РАТЬСЯ.

ЭТО
С НИМ ОНА
ТАК УВЛЕЧЕН-
НО ОБЩАЛАСЬ
КАК-ТО
РАЗ?



БЛАГОДАРЯ ВАМ,
КАК МНЕ КАЖЕТСЯ,
МЫ ВЫБРАЛИ ОТЛИЧ-
НОЕ НАПРАВЛЕНИЕ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ.

ЧТО Ж,
Я ПРОСТО ДАЛ ЕЙ
НЕСКОЛЬКО УРОКОВ.
А ТАК ОНА ВСЕ
СДЕЛАЛА САМА.

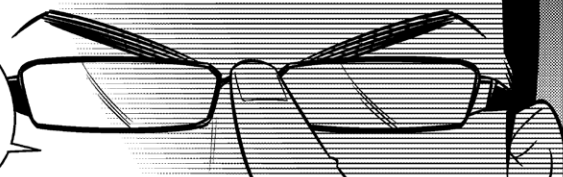
КСТАТИ,
СЛЫШАЛ, ВЫ
РАНЫШЕ РАБО-
ТАЛИ В ИНО-
СТРАННОЙ
КОНСАЛТИН-
ГОВОЙ ФИР-
МЕ, МИСТЕР
ТАКЕДА,

А ЗАТЕМ
ПЕРЕШЛИ
В ДРУГУЮ КОМ-
ПАНИЮ, ЧТОБЫ
ОСТАТЬСЯ
НА ФРОНТ-
ЛАЙНЕ.

ОТКУДА
ВЫ
УЗНА-
ЛИ?

У МЕНЯ
СВОИ
ИСТОЧ-
НИКИ.

А ЕЩЕ
Я СЛЫШАЛ,
ЧТО ВЫ
НЕ ЖЕНАТЫ.
ПОЧЕМУ ВЫ ТАК
АКТИВНО ПО-
МОГАЛИ МИСС
КАДЗУМИ?



ПРИЗНА-
ВАЙТЕСЬ,
У ВАС ЕСТЬ
СКРЫТЫЕ
МОТИВЫ?

ВЫ
НЕ ВЛЮБЛЕНЫ
В НЕЕ, А?

ЧТО
СКАЖЕТЕ?

ГМ!



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эта книга основана на «Рецепте бизнес-стратегии», изданной Центром менеджмента Nihon Noritsu Kyoukai. Мы отредактировали ее для лучшего понимания и добавили мангу в надежде предложить более подробное повествование и полезные советы для создания бизнес-стратегии.

После издания «Рецепта бизнес-стратегии» прошло уже шесть лет, и за это время мы получили новый опыт в консалтинговой отрасли. Как нам кажется, все, что написано в «Рецепте для бизнес-стратегии», актуально и по сей день. Однако кое-какие моменты нам все же хотелось доработать.

Тогда издатель и предложил нам написать эту книгу. Мы решили, что формат манги идеально подходит для изложения материала, который мы не смогли включить в предыдущую книгу. Например, нам хотелось показать настоящую атмосферу работы над стратегией, вместе со всеми нюансами. Мы также решили добавить новые подробности и подходы, учитывая опыт, полученный за последние шесть лет. В каком-то смысле эта книга — продолжение «Рецепта бизнес-стратегии».

Здесь мы активно используем формат манги и максимально реалистично представляем тему создания стратегии,

которая в классическом формате довольно скучна и тяжела для понимания. Мы обсуждаем немало вопросов и частых ситуаций с точки зрения консультантов по бизнес-стратегии, помогающих клиентам в работе над их стратегиями. Надеемся, что после прочтения вы поймете, чем занимаются консультанты нашего профиля. Процесс, в ходе которого Кадзумы с помощью Такеды трудится над созданием стратегии для «Мацуи-я» путем проб и ошибок, очень похож на то, как наши клиенты создают бизнес-стратегии вместе с нами.

Конечно, реальная жизнь намного сложнее и некоторые вопросы просто невозможно отразить в манге. Однако мы считаем, что охватили самые важные аспекты создания бизнес-стратегии. Пользуясь комментариями, вы сможете понять основные принципы. К сожалению, некоторые темы мы не смогли осветить из-за ограничения объема. Однако эта книга вместе с «Рецептом бизнес-стратегии», несомненно, поможет вам разобраться в предмете.

Нет простого пути к созданию и реализации бизнес-стратегии. Также нет одного правильного решения. Нужно досконально проанализировать ситуацию, заглянуть в будущее, включить воображение и вдохновить на работу всех участников процесса. Это единственный верный путь к желаемым результатам. Надеемся, что наши читатели получат представление о сути бизнес-стратегии.

*От имени авторского коллектива
Такаюки Кито*

ОБ АВТОРАХ

Такаюки Кито

Выпускник юридического факультета Токийского университета и бывший сотрудник Roland Berger с обширным опытом работы, главным образом в отрасли производства и дистрибуции потребительских товаров, косметики, одежды, продуктов питания и напитков, розничной торговли. Специалист по выходу на зарубежный рынок и развивающиеся страны, по бренд-менеджменту, маркетинговым стратегиям, а также планированию и реализации бизнес-стратегии. Кито публикуется и читает лекции на тему стратегии бренда и глобальной стратегии. Автор «Рецепта бизнес-стратегии» (соавтор), «Рецепта бренда» (Центр менеджмента Nihon Noritsu Kyoukai) и «Бренда как стратегии» (Toyo Keizai Inc.).

Кэйсукэ Ямабэ

Выпускник Школы бизнеса Университета Хитоцубаси и бывший сотрудник Roland Berger с обширным опытом работы в планировании и реализации стратегий, охватывающих всю компанию, включая продажи и маркетинг, бренд, развивающиеся страны и стратегии по преобразованию бизнеса

в таких отраслях, как рестораны и обслуживание, автопром, авиаперевозки, потребительские товары и строительство. Автор «Рецепта бизнес-стратегии» (соавтор).

Roland Berger Strategy Consultants — ведущая европейская консалтинговая фирма со штаб-квартирой в Мюнхене. Основанная в 1967 году, Roland Berger достигла внушительных успехов и вот уже более 40 лет славится кардинальным подходом к решению проблем, с которыми сталкиваются топ-менеджеры лидирующих на глобальном рынке компаний. Насчитывая 2700 сотрудников и 52 офиса в 36 странах, компания предлагает консалтинговые услуги с глобальной точки зрения, без границ. На сегодняшний день около 100 консультантов работают в офисе Токио, который открылся в 1991 году. Они предлагают консалтинговые услуги по корпоративной стратегии, маркетингу, бренд-менеджменту, операционным и организационным вопросам. Среди широкого многообразия клиентов представлены предприятия из автомобильной отрасли, производства и дистрибуции потребительской продукции, оборудования и электроники, фармацевтики и здравоохранения, финансов, IT и коммуникаций, транспортировки, недвижимости, энергетики и общественного сектора. В последние годы японских консультантов отправляют в Европу и Азию для способствования глобальной экспансии японских компаний. В соответствии с девизом «Консалтинг, который приносит реальный результат» их практичный стиль консультирования рекомендуют многие корпоративные клиенты.

МИО∞ Бизнес

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

Узнавай первым о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/b-letter

Все книги
по бизнесу и маркетингу:
mif.to/business
mif.to/marketing



#mifbooks

*Научно-популярное издание
Бизнес-манга для успеха*

Кито Такаюки
Ямабэ Кэйсукэ

БИЗНЕС-МАНГА: СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА КАДЗУМИ
Как разработать и реализовать план развития компании

Руководитель редакционной группы *Светлана Мотылькова*

Шеф-редактор *Ксения Свешникова*

Ответственный редактор *Юлия Константинова*

Литературный редактор *Алена Чукарева*

Креативный директор *Яна Паламарчук*

Арт-директор *Антон Героев*

Верстка *Надежда Кудрякова*

Корректоры *Лилия Семухина, Наталья Воробьева*

В оформлении использованы изображения по лицензии Shutterstock.com
(ShEd Artworks) и JMA Management Center Inc.

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
123104, Россия, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2

mann-ivanov-ferber.ru
vk.com/mifbooks



Хотите повысить эффективность компании? Эта бизнес-манга поможет быстро и без усилий разобраться, как построить пошаговую функциональную стратегию развития и претворить ее в жизнь.

Компания по производству традиционных японских сладостей «Мацуи-я» переживает не лучшие времена. Исправить ситуацию в семейном бизнесе берется Кадзуми, дочь основателя компании. С помощью своего наставника в области бизнес-планирования Такеды она разрабатывает стратегию по преобразованию бизнеса и реализует ее на практике. Удастся ли Кадзуми добиться результатов, к которым она стремится?

Вместе с Кадзуми вы:

- овладеете разными инструментами анализа рисков и возможностей;
- научитесь формировать варианты стратегии и оценивать их жизнеспособность;
- узнаете, как преобразовать варианты в конкретный план действий.

Если вы придумали стратегию, которую потом не сможете реализовать, — это не стратегия, а пустая мечта. С помощью этой книги вы сможете разработать реальный план развития для любой бизнес-ситуации.

