

Как стать каждым

В современном бизнесе добиваются успеха только 10 процентов компаний, сумевших блестяще сформулировать собственную стратегию.

Автор книги «Живая компания» Ари де Гиус, описавший уникальный опыт выживания в бизнесе корпорации Shell, провел исследование продолжительности жизни крупнейших мировых компаний. Оказалось, что большинство предприятий являются поразительными неудачниками или, в лучшем случае, посредственностями. Они развиваются и используют только часть своих возможностей, а средний срок жизни фирм, включенных в список самых крупных мировых гигантов бизнеса Fortune-500, составляет от 40 до 50 лет. При этом 90 процентов всех вновь создаваемых компаний существуют менее 10 лет.

Одновременно в мире есть примеры корпораций-долгожителей. Например, шведская компания Stora — ведущий производитель бумаги, целлюлозы и химических веществ, которая имела статус акционерной компании со времени своего зарождения — более 700 лет назад, в качестве медной шахты в центральной Швеции. Японская Sumitomo Group ведет происхождение от мастерской медного литья, основанной Римомоно Согой в 1590 году. Есть и другие примеры, которые позволяют заключить, что продолжительность жизни корпорации может составлять как минимум два или три столетия.

Одной из ключевых характеристик компаний, выживших в бизнесе и вписавших свои имена в мировую книгу экономических успехов, является их умение приспосабливаться — своевременно реагировать на изменения окружающей среды (бизнеса, общества, культуры). Они создали такие адаптационные механизмы, которые позволяют им быть на шаг или два впереди других: быстрее реагировать на изменившуюся ситуацию, а в случае неопределенности идти на оправданный риск.

1. ПОИСК КООРДИНАТ

Любая компания существует в первую очередь ради собственного выживания и совершенствования. Ее цель — полностью реализовать имеющийся потенциал и вырасти настолько большой, насколько это возможно. Люди (владелец, менеджеры и сотрудники) могут помогать естественному развитию компании, но иногда, требуя быстрой прибыли, приводят дело к гибели бизнеса.

Создание стратегии компании — ключевой адаптационный механизм, используемый успешными корпорациями для выживания и развития.

Какова стратегия вашего бизнеса? Этот вопрос сегодня вряд ли кого удивит. Создание стратегии — один из самых широко обсуждаемых, но

это экспансия. Пока компания проводит экспансию, расширяется и развивается, она действует успешно (это может выражаться в количестве сотрудников, объемах продаж, прибыльности, инновациях, новых знаниях). Спад или торможение в развитии бизнеса означает неудачу.

«Любая стратегия пытается заглянуть в будущее, — говорит генеральный директор ОАО «ЯШЗ» Дмитрий Костыгин. — Помните, как пела Пугачева: устроены так люди — желают знать, что будет. А будущее всегда неопределенно, мы не знаем, каким оно будет. Вариантов его развития много — от катастрофических до радужных, и они практически одинаково вероятны. В то же время нам надо для себя ставить какие-то цели и задачи, чтобы двигаться в неизвестное. Попытки людей сделать это рожают очень много заблуждений и неправильных подходов. Чтобы преуспеть в создании и реализации стратегии, требуются значительные усилия и определенный уровень знаний».

Суть любого бизнеса заключается в создании какого-либо продукта для потребителей. Это может быть либо товар — шина или телевизор, маргарин или мультфильм, либо услуга — хранение денег или предоставление среднего образования, страхование от несчастного случая.

Процедура создания стратегии, обсуждаемая в данной статье, может напоминать изучение новичком-автолюбителем правил дорожного движения: сначала кажется, что нельзя сразу все запомнить и уловить, но потом, шаг за шагом продвигаясь вперед, все становится на свои места. И как нельзя с ходу собрать пазл из 1000 деталей, так и стратегия не может быть создана за полчаса.

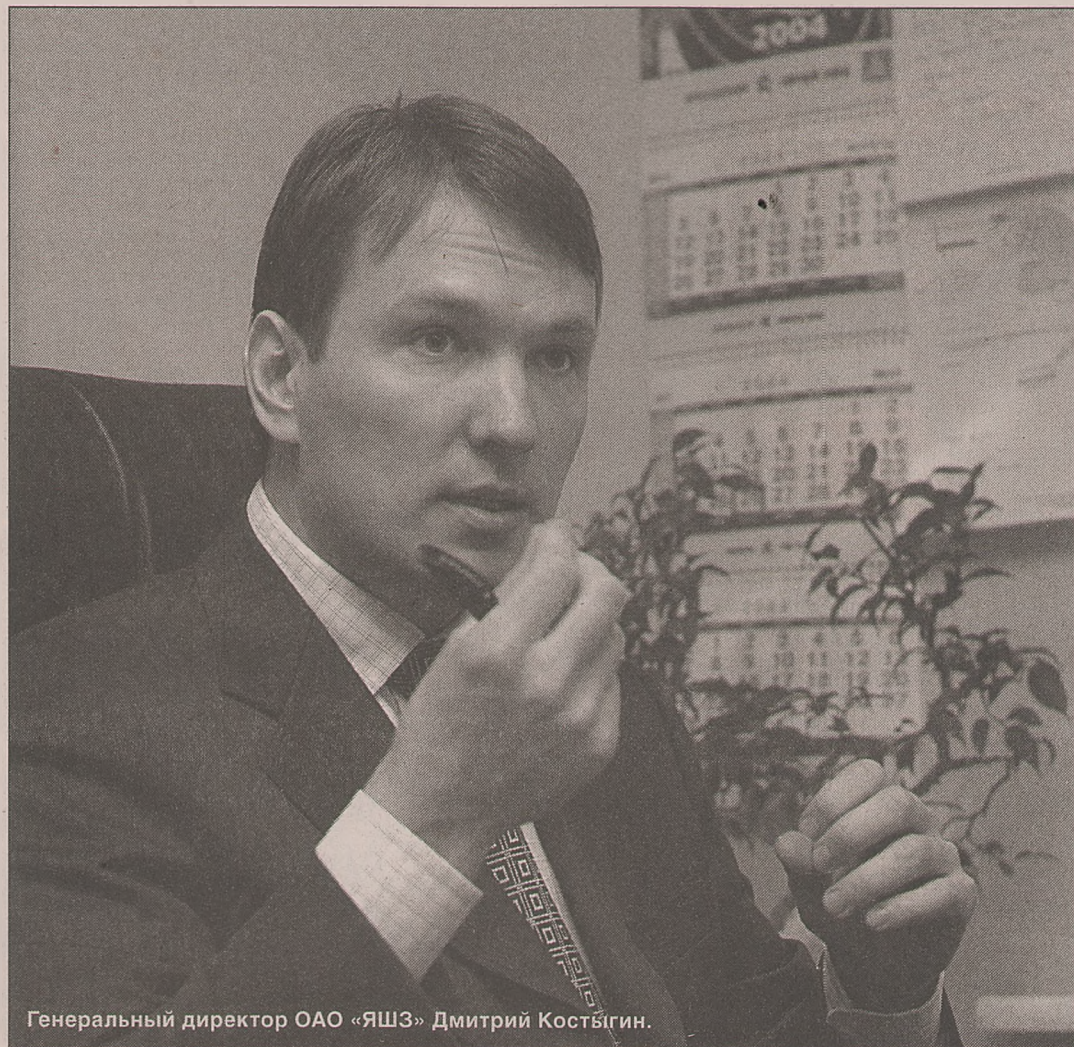
Стратегия включает все существенные элементы управления предприятием, такие как организационная структура, компетентности персонала, бизнес-процессы, качество и управление знаниями. При выработке и реализации стратегии все эти элементы должны учитываться и динамично меняться, адаптируя организацию к ситуации

«Юго-западные авиалинии» работают прибыльно и получают высокий доход на акционерный капитал. Дело в том, что фирма создала четкую стратегию своего поведения на рынке (в том числе выбрав операционное совершенство) и успешно ее реализует. Она использует только один тип самолетов — Boeing-737, не осуществляет международ-

работников. Процессы и роли одни и те же: просто в маленькой фирме один человек исполняет несколько ролей, а в многотысячной компании эту же задачу решают сотни специалистов.

Методику создания стратегии можно назвать «12 месяцев», так как она состоит из 12 шагов и полный цикл в среднем занимает около года.

ватна чему-то — рынку, конкурентам, уровню доходов целевой группы и т. д. Даже если товар бесплатен, это не значит, что все его разберут, как бывает с брошенными в подъездах бесплатными газетами. Цена включает в себя финансовые условия для посредников (условия предоплаты, отсрочки платежа и т. д.), что резко меняет возможности



Генеральный директор ОАО «ЯШЗ» Дмитрий Костыгин.

ные рейсы, отказалась от базирования в одном городе, поэтому самолеты могут ремонтироваться и стоять в различных городах, а летчики и обслуживающий персонал летают на любом самолете. В итоге у них один самолет находится в воздухе в два раза больше времени, чем у других авиакомпаний. Пассажирам предлагается только один класс «эконом», не до-

2. С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ СТРАТЕГИЯ

Первый шаг в создании стратегии заключается в идее — **какой именно ПРОДУКТ вы хотите создать и для кого.**

В этой первоначальной идее продукта, который вы намерены предложить на рынок, многие упускают очень существенный момент. Бизнесмены нередко воспринимают продукт узко, то есть берут в расчет не все его составляющие, а только их часть. Как и потребители, они считают, что в мебельном бизнесе конечным продуктом являются непосредственно столы, стулья, стенки, кровати, в индустрии развлечений — кинотеатр и кинофильм, боулинг, в производстве покрышек — шина. Однако стол, шину или ложку как предметы нельзя называть продуктами в полном смысле этого слова.

Любой продукт можно разделить на две составляющие: характеристики и их стандартность (соответствие заданному уровню в каждом отдельно взятом продукте). Их сочетание создает качество или ценность продукта для целевой группы потребителей.

1. Характеристики про-

сбыта, вероятность наличия продукта на полках и время доставки клиенту.

Важным моментом в цене

Три исторически

1. Рациональный. Сторонники лучшего решения и задача стратегической системы, какой являлись различные варианты как машина.

2. Эволюционный. Этот подход к применению рационального сложной системы, какой являлись эксперименты и фильтрование будущего, поэтому компания рассматривается как экологическая.

Обе вышеуказанные школы могут применяться для создания

3. Процессуальный. Несмотря на то, что рациональный подход могут создать процессы в организации на своих ошибках. Постепенно адаптироваться к изменениям.

«Мы рассматриваем четвертый вариант генерального директора ОАО. Есть несколько равновероятных скоростей движения может быть процессы. Смысл не в том, чтобы в и реализуется (или, хуже того, пыльный сценарий и начать адаптацию компания должна быть способной возможных вариантов развития пит. Если фирма рассмотрела рынок подготовлен к будущему и сможем

Одновременно в мире есть примеры корпораций-долгожителей. Например, шведская компания Stora — ведущий производитель бумаги, целлюлозы и химических веществ, которая имела статус акционерной компании со времени своего зарождения — более 700 лет назад, в качестве медной шахты в центральной Швеции. Японская Sumitomo Group ведет происхождение от мастерской медного литья, основанной Римоном Согой в 1590 году. Есть и другие примеры, которые позволяют заключить, что продолжительность жизни корпорации может составлять как минимум два или три столетия.

Одной из ключевых характеристик компаний, выживших в бизнесе и вписавших свои имена в мировую книгу экономических успехов, является их умение приспосабливаться — своевременно реагировать на изменения окружающей среды (бизнеса, общества, культуры). Они создали такие адаптационные механизмы, которые позволяют им быть на шаг или два впереди других: быстрее реагировать на изменившуюся ситуацию, а в случае неопределенности идти на оправданный риск.

1. ПОИСК КООРДИНАТ

Любая компания существует в первую очередь ради собственного выживания и совершенствования. Ее цель — полностью реализовать имеющийся потенциал и вырасти настолько большой, насколько это возможно. Люди (владельцы, менеджеры и сотрудники) могут помогать естественному развитию компании, но иногда, требуя быстрой прибыли, приводят дело к гибели бизнеса.

Создание стратегии компании — ключевой адаптационный механизм, используемый успешными корпорациями для выживания и развития.

Какова стратегия вашего бизнеса? Этот вопрос сегодня вряд ли кого удивит. Создание стратегии — один из самых широко обсуждаемых, но одновременно и далеко не всегда понимаемый элемент управления любым предприятием. Распространенное заблуждение на этот счет — стратегия должна рождаться в голове у руководителя, который спускает ее к исполнению подчиненным. В случае успеха топ-менеджеры гордятся тем, что им удалось найти удачную «стратегию», а в случае провала обвиняют рядовых сотрудников в неграмотных действиях.

Стратегия есть у любой организации, даже если ее специально не формулировали в качестве таковой. Как и у человека есть определенный план на день, месяц, год. Она может быть более четкой или размытой, оформленной или нет. При этом не все стратегии, пусть и не всегда нами осознаваемые, позволяют добиваться успеха. От того, насколько план действий на будущее учитывает разные факторы и грамотно проработан, зависит вероятность его успеха — даст ли он возможность продвигаться вперед или отбросит назад.

Как показывают многочисленные исследования, успешной реализацией завершилось менее 10 процентов отлично сформулированных стратегий. У плохо проработанных стратегий шансов практически нет. И есть критерии, которые позволяют судить, успешно мы действуем или нет. Профессор Илья Пригожин отмечал, что жизнь —

созданию и реализации стратегии, требуются значительные усилия и определенный уровень знаний».

Суть любого бизнеса заключается в создании какого-либо продукта для потребителей. Это может быть либо товар — шина или телевизор, маргарин или мультфильм, либо услуга — хранение денег или предоставление среднего образования, страхование от несчастного случая.

Процедура создания стратегии, обсуждаемая в данной статье, может напоминать изучение новичком-автолюбителем правил дорожного движения: сначала кажется, что нельзя сразу все запомнить и уловить, но потом, шаг за шагом продвигаясь вперед, все становится на свои места. И как нельзя с ходу собрать пазл из 1000 деталей, так и стратегия не может быть создана за полчаса.

Стратегия включает все существенные элементы управления предприятием, такие как организационная структура, компетентности персонала, бизнес-процессы, качество и управление знаниями. При выработке и реализации стратегии все эти элементы должны учитываться и динамично меняться, адаптируя организацию к ситуации



Генеральный директор ОАО «ЯШЗ» Дмитрий Костыгин.

ные рейсы, отказалась от базирования в одном городе, поэтому самолеты могут ремонтироваться и стоять в различных городах, а летчики и обслуживающий персонал летают на любом самолете. В итоге у них один самолет находится в воздухе в два раза больше времени, чем у других авиакомпаний. Пассажирам предлагается только один класс «эконом», не до-

2. С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ СТРАТЕГИЯ

Первый шаг в создании стратегии заключается в идее — **какой именно ПРОДУКТ вы хотите создать и для кого.**

В этой первоначальной идее продукта, который вы намерены предложить на рынок, многие упускают очень существенный момент. Бизнесмены нередко воспринимают продукт узко, то есть берут в расчет не все его составляющие, а только их часть. Как и потребители, они считают, что в мебельном бизнесе конечным продуктом являются непосредственно столы, стулья, стенки, кровати, в индустрии развлечений — кинотеатр и кинофильм, боулинг, в производстве покрышек — шина. Однако стол, шину или ложку как предметы нельзя назвать продуктами в полном смысле этого слова.

Любой продукт можно разделить на две составляющие: характеристики и их стандартность (соответствие заданному уровню в каждом отдельно взятом продукте). Их сочетание создает качество или ценность продукта для целевой группы потребителей.

1. Характеристики продукта можно рассмотреть в виде четырех блоков.

1. Объективно воспринимаемые (их можно точно измерить).

Объективные характеристики также можно назвать физико-химическими. Это некоторые видимые, точно измеряемые показатели, которые можно проверить. Для газеты это цвет, количество страниц, формат; для шины — вес, дисбаланс, пробег; для банка — процент по вкладам; для автомобиля — вес, габариты; для почты — скорость доставки (компания Federal Express сформулировала свою стратегию так — мы доставим ваше письмо за 24 часа в любую точку США).

2. Субъективно воспринимаемые (имидж и бренд).

А. Упаковка (дизайн, стиль).

Б. Реклама и мероприятия по продвижению товара. Вряд ли можно производить продукт и никому об этом не рассказывать в надежде, что покупатели сами об этом узнают. Поэтому реклама обязательна и является составной частью продукта.

3. Место и цена приобретения продукта.

А. Место, где можно заказать, оплатить и получить товар или услугу, и условия их продажи.

Б. Цена для конечного клиента. Если слишком задрать цены, то какой бы ни был классный товар, его не продать. Цена должна быть адек-

вату, вероятность наличия продукта на полках и время доставки клиенту.

Важным моментом в цене

Три исторически

1. Рациональный. Сторонники лучшего решения и задача стратегического ограничения ресурсов анализируются различные варианты как машина.

2. Эволюционный. Этот подход с применением рационального сложной системы, какой являются эксперименты и фильтры будущего, поэтому компания рассматривается как экологическая.

Обе вышеуказанные школы могут применяться для создания

3. Процессуальный. Несмотря на то, что рациональный подход может создать процессы в организации на своих ошибках. Постепенно адаптироваться к изменениям.

«Мы рассматриваем четвертый вариант генеральный директор ОАО. Есть несколько равновероятных скоростей движения может быть процесс. Смысл не в том, чтобы выиграть и реализуется (или, хуже того, проигрывает) сценарий и начать адаптацию компания должна быть способной рассмотреть варианты развития. Если фирма рассмотрела варианты, подготовлен к будущему и смо-

является не только сумма, за которую можно купить товар или услугу, но и время, за которое вам с момента принятия решения о покупке могут выполнить заказ или доставить товар.

4. Сервис.

Обслуживание клиентов (некоторые продукты без обслуживания клиентов не продаются вообще). Расходы компаний на эту составляющую продукта бюджетировались как затраты на обучение одного сотрудника с акцентом на контактирующих с клиентом (в современных условиях ротации персонала практически каждый сотрудник должен быть на уровне). Ведущие фирмы тратят на это около 3000 долларов на человека в год. Так, в торговом центре «METRO» минимум продавцов, а это подразумевает, что покупатели должны во всем разбираться сами, а в дорогом бутике, напротив, акцент делается на полноценное обслуживание клиентов.

Сервис может также рассматриваться как сочетание объективных и субъективных характеристик, например время ответа на ваш звонок (объективно) и вежливость разговаривающего (субъективно).

II. Стандартность этих характеристик для всех клиентов.

Возьмем шину. Какую бы мы ни сделали ее замечательную, пусть по своим характеристикам она превосходит все

Кто участвует в создании стратегии

Большое у вас предприятие или маленькая фирма, в процесс выработки стратегии должно быть вовлечено как можно больше людей. Совместное рассмотрение различных сценариев и места своей организации в них позволяет сплотить персонал и сделать сотрудников приверженцами выбранного курса. Они перестают быть простыми исполнителями воли начальства, плохо осознающими суть всех действий.

Можно выделить пять различных уровней вовлеченности персонала в создание стратегии, которые встречаются в бизнесе:

1. Приказ. Картина будущего и курс действий компании определяются относительно небольшой группой людей, а потом она в приказном порядке спускается для реализации подчиненным, обладающим, возможно, совершенно другими представлениями о реальности и будущем.

2. Продажа. Топ-менеджеры вырабатывают стратегию, предлагая персоналу определенные выгоды при ее успешной реализации (повышение зарплаты и т. д.).

3. Тестирование. В ходе создания стратегии руководители проводят предварительный опрос персонала, мнения которого могут учитываться.

4. Консультация. При рождении стратегии происходят постоянные консультации с работниками.

5. Совместное создание. Стратегия создается в компании руководителями совместно с персоналом с использованием специальных методов.

Генеральный директор ОАО «ЯШЗ» Дмитрий Костыгин уверен, что чем выше уровень вовлеченности персонала в процесс создания стратегии, тем выше вероятность успеха компании. Практика показывает, что в это важное дело должно быть вовлечено не менее 15 процентов всех сотрудников предприятия в течение года. Через два года сотворчества в создании стратегии примет участие уже четверть работников, включая все уровни руководителей, что позволяет фактически учесть мнение большинства членов организации.

на рынке и интересам потребителей. В этом суть создания успешного бизнеса. Если хоть один элемент будет выпущен из вида, тогда долгосрочный успех маловероятен. Поэтому при выработке стратегии необходимо исходить из известной русской пословицы «Семь раз отмерь, один раз отрежь».

Компании, добивающиеся успеха на протяжении длительного времени, существуют во всех индустриях. Например, авиаперевозки в США являются в целом убыточной отраслью за все время своего существования, но компания «Юго-западные авиалинии» (Southwest Airlines) всегда была прибыльной, а за последние 10 лет удвоила объем перевозок. Отрасль после 11 сентября 2001 года за год потеряла больше, чем смогла заработать за 40 предыдущих лет. А

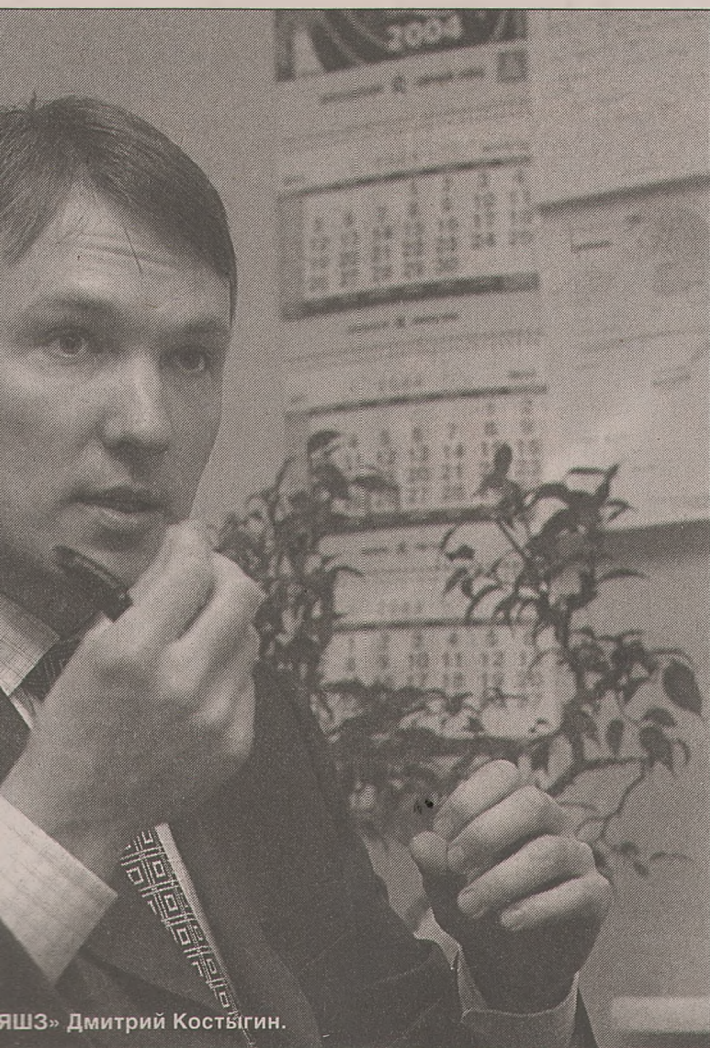
ставляют багаж и не дают еды, а вместо билетов люди получают просто чеки. Все эти составляющие позволяют бизнесу быть эффективным, а компании — одной из самых успешных в отрасли.

В нашем материале мы попробуем рассмотреть процесс создания стратегии на примере вновь создающегося предприятия. Новая компания по определению вынуждена все начинать с самого начала — от поиска идей и выбора наиболее многообещающей из них до организации логистики и выкладки товара на полках в розничной сети. Точно такие же бизнес-процессы происходят в уже существующих предприятиях. Управление бизнесом по сути ничем не отличается, возьмем мы небольшое семейное кафе, где трудится несколько человек, или компанию со штатом в 10 тысяч

каждым десятым

работников. Процессы и роли одни и те же: просто в маленькой фирме один человек исполняет несколько ролей, а в многотысячной компании эту же задачу решают сотни специалистов.

Методику создания стратегии можно назвать «12 месяцев», так как она состоит из 12 шагов и полный цикл в среднем занимает около года.



«ЯШЗ» Дмитрий Костыгин.

2. С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ СТРАТЕГИЯ

Первый шаг в создании стратегии заключается в идее — какой именно **ПРОДУКТ** вы хотите создать и для кого.

В этой первоначальной идее продукта, который вы намерены предложить на рынок, многие упускают очень существенный момент. Бизнесмены нередко воспринимают продукт узко, то есть берут в расчет не все его составляющие, а только их часть. Как и потребители, они считают, что в мебельном бизнесе конечным продуктом являются непосредственно столы, стулья, стенки, кровати, в индустрии развлечений — кинотеатр и кинофильм, боулинг, в производстве покрышек — шина. Однако стол, шину или ложку как предметы нельзя назвать продуктами в полном смысле этого слова.

Любой продукт можно разделить на две составляющие: характеристики и их стандартность (соответствие заданному уровню в каждом отдельно взятом продукте). Их сочетание создает качество или ценность продукта для целевой группы потребителей.

1. **Характеристики** продукта можно рассмотреть в

ватна чему-то — рынку, конкурентам, уровню доходов целевой группы и т. д. Даже если товар бесплатен, это не значит, что все его разберут, как бывает с брошенными в подъездах бесплатными газетами. Цена включает в себя финансовые условия для посредников (условия предоплаты, отсрочки платежа и т. д.), что резко меняет возможности

остальные аналоги, но если предприятие выпускает только половину продукции с заданным уровнем характеристик, а в остальных покрышках та или иная характеристика ниже, то потребитель постепенно откажется вообще их покупать, поскольку не сможет определить, где хорошая шина, а где нет. Как правило, компании выбирают для себя допустимый уровень стандартности (например, 98 процентов от общего объема производимой продукции).

Все вышеуказанные характеристики продукта необходимо разделять на **ключевые** и **второстепенные**. Ключевыми являются те свойства продукта, изменение которых требует значительных средств. Материал стула, его конструкция и дизайн — это ключевые характеристики, а цвет и размер — второстепенные. Для одних вещей цвет может быть как ключевой, так и не ключевой характеристикой. Для почти ключевой характеристикой могут стать время доставки и сохранность посылок, а их упаковка и то, как они доставляются, — не ключевой. У шин среди ключевых выделяют дисбаланс и вес, а второстепенными могут быть рисунок протектора или наличие наклейки.

Ключевые и второстепенные характеристики продукта могут быть **формализованными** и **неформализованными**. Они также играют очень важную роль. Если первые четко осознаются потребителями (в автомобиле — скорость разгона до 100 км/ч, цвет и т. д.), то на вторые внимание могут не обращать (например, садись в машину и понимаешь, что тебе в ней некомфортно, — на это чувство влияют звук захлопывания двери, фактура ткани обивки, ощущение руля, звук работающего двигателя).

Важно учитывать все эти блоки характеристик и их виды, чтобы создавать новые продукты. Не менее важным

сохраняется неизменным, но меняются продуктовые платформы (покрышки камерные — бескамерные или диагональные — радиальные — самоподдерживающиеся — олигомерные). У телефонов долгое время доминантным дизайном был аппарат, у которого динамик и микрофон были отдельными, причем звонить можно было только через оператора. Потом — стационарный аппарат с трубкой и диском. Далее за счет внедрения инноваций появилась новая продуктовая платформа — радиотелефоны, где кнопки уже на трубке. Теперь новая платформа — мобильные трубки с различными доминантными дизайнами (трубка с кнопками, раскладушка, сдвигающийся, touch-screen). Эти улучшения происходят постоянно, и средние улучшения ключевых характеристик продукта приводят к появлению не радикально новых платформ.

Определение доминантного дизайна и продуктовой платформы для продукта, который хочет производить компания, помогает решать основную сложность бизнеса — нельзя делать все для всех, надо четко выбирать. Например, возьмем всем известный продукт памперсы. С точки зрения формализованных характеристик продукта они хорошо должны впитывать и не сваливаться. Если взять неформализованные характеристики, то фактически современные подгузники должны помогать родителям постепенно приучить ребенка к туалету. Соответственно они не должны сразу впитывать, чтобы у ребенка создавалось чувство дискомфорта. Это новое поколение памперсов при сохранении доминантного дизайна является уже радикально новой платформой, так как влечет изменение конструкции и материалов. Традиционные памперсы можно предложить и для радикально новых целевых групп потреби-

и целевой группы потребителей очень сложен, — считает генеральный директор ОАО «ЯШЗ» Дмитрий Костыгин. — Для поиска новых продуктов и радикально новых платформ, а также для поиска новых целевых групп потребителей в передовых компаниях создаются отдельные **подразделения по ИННОВАЦИЯМ** (их возглавляют директора по инновациям). Они занимаются значительным изменением ключевых характеристик существующих продуктов, что приводит к появлению новых продуктов и радикально новых платформ, а также рассматривают возможность предложения существующих продуктов для радикально новых групп потребителей. Они имеют стабильное финансирование по поточному принципу (процент от продаж), потому что у них нет фиксированных сроков и планов работы — никто не может знать, когда они что-то предложат новое. Но чем больше фирмы тратят на это денег, тем больше вероятность, что результат будет положительным».

Например, корпорация Intel сегодня ставит задачу разработать микропроцессор с производительностью, на порядок превышающей существующие аналоги. Эта цель выглядит фантастической, но поиск путей ее решения приводит к созданию новых продуктов.

В зависимости от выбранного варианта динамики развития платформы продукта существующие подразделения по инновациям могут быть как небольшими, так и огромными, где работают специалисты разных подразделений компании от 6 месяцев до 3 лет с последующей обязательной ротацией. Инновации рождаются на стыке специальных знаний, а с помощью обмена опытом различных работников вся компания проникается духом новаторства и формирует общее представление о производимых продуктах, платформах и доминантных дизайнах, а также целевых группах потребителей.

«Сотрудники такого подразделения работают, как правило, в неформальных условиях, напоминающих жилые дома с каминными залами, диванами и домашним уютом, — отмечает Дмитрий Костыгин. — Здесь есть свои принципы работы, которая в основном сводится к общению коллег: в беседах должно быть максимальное количество метафор, неясных определений, новых слов и идей. Люди не ограничены во времени, они очень часто ездят в поездах и встречаются со специалистами из различных индустрий».

Работа подразделения по инновациям заканчивается, когда в ходе обмена неформализованным знанием и рождения большого количества идей какая-то из них обособливается как имеющая высокие шансы на успех. Тогда выбранную идею передают в следующее **подразделение по ИССЛЕДОВАНИЯМ И РАЗВИТИЮ (R&D)**. Здесь решаются две задачи: первая — создать несколько прототипов и выбрать из них наиболее

Три исторических подхода к созданию стратегии

1. **Рациональный.** Сторонники такого подхода считают, что в принципе существует одно наилучшее решение и задача стратега — как можно ближе к нему подобраться, несмотря на существующие ограничения ресурсов. В итоге определяется один сценарий, и относительно него анализируются различные варианты развития бизнеса. В этом случае предприятие рассматривается как машина.

2. **Эволюционный.** Этот подход предполагает, что успешная стратегия не может быть создана с применением рационального мышления, она рождается как следствие случайных мутаций сложной системы, какой является предприятие. Стратегия трактуется как процесс многочисленных экспериментов и фильтрования всего неуспешного. Считается, что нет и не может быть сценария будущего, поэтому компания должна шаг за шагом нащупывать дорогу. Предприятие здесь рассматривается как экологическая система.

Обе вышеуказанные школы не обращают внимания на организационные процессы, которые могут применяться для создания стратегии.

3. **Процессуальный.** Несмотря на то, что невозможно выработать оптимальную стратегию с помощью только рационального мышления, управленцы, разделяющие этот подход, считают, что могут создать процессы в организации, которые сделают бизнес более гибким и способным к обучению на своих ошибках. Получается, что нет сценария будущего, но предприятие может быстрее адаптироваться к изменениям.

«Мы рассматриваем четвертый, интегрированный, подход к созданию стратегии, — рассказывает генеральный директор ОАО «ЯШЗ» Дмитрий Костыгин. — Сценарий будущего есть, но он не один. Есть несколько равновероятных сценариев будущего. Дорога нащупывается шаг за шагом, но скорость движения может быть значительно выше, если в компании созданы необходимые процессы. Смысл не в том, чтобы выбрать предпочтительный сценарий и уповать на то, что именно он и реализуется (или, хуже того, пытаться его создать). И не в том, чтобы определить наиболее вероятный сценарий и начать адаптироваться к нему, то есть поставить предприятие на кон. Скорее компания должна быть способной принимать решения, которые адекватны для всех реалистично возможных вариантов развития. Тогда не будет иметь значения, какое конкретно будущее наступит. Если фирма рассмотрела различные сценарии глубоко и серьезно, то ваш бизнес будет более подготовлен к будущему и сможет получить преимущества по сравнению с конкурентами».



«ЯШЗ» Дмитрий Костыгин.

2. С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ СТРАТЕГИЯ

Первый шаг в создании стратегии заключается в идее — какой именно **ПРОДУКТ** вы хотите создать и для кого.

В этой первоначальной идее продукта, который вы намерены предложить на рынок, многие упускают очень существенный момент. Бизнесмены нередко воспринимают продукт узко, то есть берут в расчет не все его составляющие, а только их часть. Как и потребители, они считают, что в мебельном бизнесе конечным продуктом являются непосредственно столы, стулья, стенки, кровати, в индустрии развлечений — кинотеатр и кинофильм, боулинг, в производстве покрышек — шина. Однако стол, шину или ложку как предметы нельзя назвать продуктами в полном смысле этого слова.

Любой продукт можно разделить на две составляющие: характеристики и их стандартность (соответствие заданному уровню в каждом отдельно взятом продукте). Их сочетание создает качество или ценность продукта для целевой группы потребителей.

1. **Характеристики** продукта можно рассмотреть в виде четырех блоков.

1. **Объективно воспринимаемые (их можно точно измерить).**

Объективные характеристики также можно назвать физико-химическими. Это некоторые видимые, точно измеряемые показатели, которые можно проверить. Для газеты это цвет, количество страниц, формат; для шины — вес, дисбаланс, пробег; для банка — процент по вкладам; для автомобиля — вес, габариты; для почты — скорость доставки (компания Federal Express сформулировала свою стратегию так — мы доставим ваше письмо за 24 часа в любую точку США).

2. **Субъективно воспринимаемые (имидж и бренд).**

А. Упаковка (дизайн, стиль).

Б. Реклама и мероприятия по продвижению товара. Вряд ли можно производить продукт и никому об этом не рассказывать в надежде, что покупатели сами об этом узнают. Поэтому реклама обязательна и является составной частью продукта.

3. **Место и цена приобретения продукта.**

А. Место, где можно заказать, оплатить и получить товар или услугу, и условия их продажи.

Б. Цена для конечного клиента. Если слишком задрать цены, то какой бы ни был классный товар, его не продать. Цена должна быть адекватной.

ключевой характеристикой могут стать время доставки и сохранность посылок, а их упаковка и то, как они доставляются, — не ключевой. У шин среди ключевых выделяют дисбаланс и вес, а второстепенными могут быть рисунок протектора или наличие наклейки.

Ключевые и второстепенные характеристики продукта могут быть **формализованными** и **неформализованными**. Они также играют очень важную роль. Если первые четко осознаются потребителями (в автомобиле — скорость разгона до 100 км/ч, цвет и т. д.), то на вторые внимание могут не обращать (например, сядишь в машину и понимаешь, что тебе в ней некомфортно, — на это чувство влияют звук захлопывания двери, фактура ткани обивки, ощущение руля, звук работающего двигателя).

Важно учитывать все эти блоки характеристик и их виды, чтобы создавать новые продукты. Не менее важным

фактором является вероятность наличия продукта на полках и время доставки клиенту.

Важным моментом в цене

Три исторических подхода к созданию стратегии

1. **Рациональный.** Сторонники такого подхода считают, что в принципе существует одно наилучшее решение и задача стратега — как можно ближе к нему подобраться, несмотря на существующие ограничения ресурсов. В итоге определяется один сценарий, и относительно него анализируются различные варианты развития бизнеса. В этом случае предприятие рассматривается как машина.

2. **Эволюционный.** Этот подход предполагает, что успешная стратегия не может быть создана с применением рационального мышления, она рождается как следствие случайных мутаций сложной системы, какой является предприятие. Стратегия трактуется как процесс многочисленных экспериментов и фильтрации всего неуспешного. Считается, что нет и не может быть сценария будущего, поэтому компания должна шаг за шагом нащупывать дорогу. Предприятие здесь рассматривается как экологическая система.

Обе вышеуказанные школы не обращают внимания на организационные процессы, которые могут применяться для создания стратегии.

3. **Процессуальный.** Несмотря на то, что невозможно выработать оптимальную стратегию с помощью только рационального мышления, управленцы, разделяющие этот подход, считают, что могут создать процессы в организации, которые сделают бизнес более гибким и способным к обучению на своих ошибках. Получается, что нет сценария будущего, но предприятие может быстрее адаптироваться к изменениям.

«Мы рассматриваем четвертый, интегрированный, подход к созданию стратегии, — рассказывает генеральный директор ОАО «ЯШЗ» Дмитрий Костыгин. — Сценарий будущего есть, но он не один. Есть несколько равновероятных сценариев будущего. Дорога нащупывается шаг за шагом, но скорость движения может быть значительно выше, если в компании созданы необходимые процессы. Смысл не в том, чтобы выбрать предпочтительный сценарий и уповать на то, что именно он и реализуется (или, хуже того, пытаться его создать). И не в том, чтобы определить наиболее вероятный сценарий и начать адаптироваться к нему, то есть поставить предприятие на кон. Скорее компания должна быть способной принимать решения, которые адекватны для всех реалистично возможных вариантов развития. Тогда не будет иметь значения, какое конкретно будущее наступит. Если фирма рассмотрела различные сценарии глубоко и серьезно, то ваш бизнес будет более подготовлен к будущему и сможет получить преимущества по сравнению с конкурентами».

является не только сумма, за которую можно купить товар или услугу, но и время, за которое вам с момента принятия решения о покупке могут выполнить заказ или доставить товар.

4. **Сервис.**

Обслуживание клиентов (некоторые продукты без обслуживания клиентов не продаются вообще). Расходы компаний на эту составляющую продукта бюджетировались как затраты на обучение одного сотрудника с акцентом на контактирующих с клиентом (в современных условиях ротации персонала практически каждый сотрудник должен быть на уровне). Ведущие фирмы тратят на это около 3000 долларов на человека в год. Так, в торговом центре «METRO» минимум продавцов, а это подразумевает, что покупатели должны во всем разбираться сами, а в дорогом бутике, напротив, акцент делается на полноценное обслуживание клиентов.

Сервис может также рассматриваться как сочетание объективных и субъективных характеристик, например время ответа на ваш звонок (объективно) и вежливость разговаривающего (субъективно).

II. **Стандартность** этих характеристик для всех клиентов.

Возьмем шину. Какую бы мы ни сделали ее замечательную, пусть по своим характеристикам она превосходит все

является выбор **целевой группы потребителей** этого товара или услуги. Для более полноценного понимания, что компания собирается предложить и кому, составляется **МАТРИЦА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ**. По горизонтали в ней расписываются характеристики продукта и их уровень, а по вертикали — различные целевые группы потенциальных клиентов. В итоге на основе анализа выбирается тот набор и уровень характеристик для продукта, а также их стандартность, который мы хотим предложить конкретной целевой группе потребителей.

Поэтому неэффективно просто заявить о себе, например, что компания хорошо строит коттеджи. Более адекватно проработанной будет следующая идея: мы строим коттеджи из кирпича и дерева, не выше двух этажей, за такое-то время, с возможностью ипотеки и рассрочки платежей, в любом месте региона.

Для продуктов также выделяют **доминантный дизайн** (одна или несколько наиболее широко принятых на рынке комбинаций составляющих продукта) и **продуктовую платформу** (общий фундамент семьи и поколений продуктов, который содержит основные атрибуты и базовые технологии в рамках одного доминантного дизайна).

У автомобильных шин доминантный дизайн много лет

Определение доминантного дизайна и продуктовой платформы для продукта, который хочет производить компания, помогает решать основную сложность бизнеса — нельзя делать все для всех, надо четко выбирать. Например, возьмем всем известный продукт памперсы. С точки зрения формализованных характеристик продукта они хорошо должны впитывать и не сваливаться. Если взять неформализованные характеристики, то фактически современные подгузники должны помогать родителям постепенно приучить ребенка к туалету. Соответственно они не должны сразу впитывать, чтобы у ребенка создавалось чувство дискомфорта. Это новое поколение памперсов при сохранении доминантного дизайна является уже радикально новой платформой, так как влечет изменение конструкции и материалов. Традиционные памперсы можно предложить и для радикально новых целевых групп потреби-

телей. Новое. Но чем больше фирм тратят на это денег, тем больше вероятность, что результат будет положительным».

Например, корпорация Intel сегодня ставит задачу разработать микропроцессор с производительностью, на порядок превышающей существующие аналоги. Эта цель выглядит фантастической, но поиск путей ее решения приводит к созданию новых продуктов.

В зависимости от выбранного варианта динамики развития платформы продукта существующие подразделения по инновациям могут быть как небольшими, так и огромными, где работают специалисты разных подразделений компании от 6 месяцев до 3 лет с последующей обязательной ротацией. Инновации рождаются на стыке специальных знаний, а с помощью обмена опытом различных работников вся компания проникается духом новаторства и формирует общее представление о производимых продуктах, платформах и доминантных дизайнах, а также целевых группах потребителей.

«Сотрудники такого подразделения работают, как правило, в неформальных условиях, напоминающих жилище дома с каминными залами, диванами и домашним уютом, — отмечает Дмитрий Костыгин. — Здесь есть свои принципы работы, которая в основном сводится к общению коллег: в беседах должно быть максимальное количество метафор, неясных определений, новых слов и идей. Люди не ограничены по времени, они очень часто ездят в поезде и встречаются со специалистами из различных индустрий».

Работа подразделения по инновациям заканчивается, когда в ходе обмена неформализованным знанием и рождения большого количества идей какая-то из них обособивается как имеющая высокие шансы на успех. Тогда выбранную идею передают в следующее **подразделение по исследованиям и развитию (R&D)**. Здесь решаются две задачи: первая — создать несколько прототипов и выбрать из них наиболее удачную модель; вторая — доработка выбранной модели до максимально коммерчески успешного уровня.

Пионеры сценарного планирования

Метод сценарного планирования стал серьезно применяться компанией Royal Dutch/Shell Group в 70-х годах прошлого века. Тогда многие нефтяные компании, полагая, что цены на нефть не вырастут и останутся в пределах 2 — 3 долларов за баррель, планировали свою стратегию развития, исходя из низких цен. Royal Dutch/Shell Group разработала два возможных сценария, один из них — с учетом цены на нефть 12 долларов за баррель. В конце 1973 года разразилась нефтяная кризис, и цены резко выросли. Таким образом эта компания оказалась наиболее подготовленной к подобной ситуации, а использование сценарного планирования позволило ей подняться на первое место среди нефтяных гигантов.

Построение сценариев позволяет компании подготовиться к различным вариантам будущего, продумать заранее свои действия, маркетинговую и финансовую политику при различных обстоятельствах.

В 2000 году на примере оценки одиннадцати бразильских компаний M. James и T. Koller (McKinsey) показали, что применение сценарного метода при оценке компаний дает результат, наиболее близкий к реальной рыночной ситуации. Полученные ими данные были близки к рыночным котировкам, в то время как расчет обычными методами давал показатели на 50 — 90 процентов ниже рыночной стоимости.

здесь требуется корректировка отдельных второстепенных составляющих продукта — размера, цены, упаковки и т. д.). Это пример семейства продуктов.

«На уже существующих предприятиях выбор продукта

Работа R&D по решению первой задачи финансируется по опционному принципу — определенный объем средств выделяется по стадиям разработки прототипов до со-

(Окончание на 4-й стр.)

Как стать каждым

(Окончание.
Начало на 3-й стр.)

здания рабочей модели. В зависимости от того, какой получен результат и на каком этапе, финансирование продолжается или прекращается (тогда проект замораживается и откладывается в сторону).

В этом подразделении работают как штатные сотрудники, так и специалисты из подразделения по инновациям, которые в рамках ранее созданных проектных групп продолжают разработку выбранной идеи. Как правило, отдел исследований и развития занимается либо значительными изменениями неключевых характеристик существующих продуктов (создается семейство — различные цвета, размеры и т. п.), либо средними изменениями ключевых характеристик продуктов (что приводит к появлению не радикально новых платформ).

Небольших изменений ключевых характеристик продуктов стараются полностью избежать, потому что затраты высоки, а изменение ценности несущественно. Средними и незначительными изменениями неключевых характеристик продуктов на предприятиях занимается **ОПЕРАЦИОННОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ** (Operations), где изучают и повсеместно внедряют небольшие, но многочисленные усовершенствования, которые возникают в процессе производства продуктов.

3. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

Второй шаг в выработке стратегии — исследование рынка. Для этого разработано множество различных методик, на которых в данной статье нет смысла останавливаться. Можно лишь отметить, что изучение рынка как анализ прошлого идет в разрезе целевых групп потребителей, действий потенциальных конкурентов и характеристик производимых ими аналогичных продуктов (если они уже выпускаются).

«Сначала исследуются возможности предложения существующих продуктов для новых групп потребителей, включая возможности предложения семейства продуктов, — отмечает Дмитрий Костыгин. — Потом рассматриваются варианты предложения уже сложившимся группам потребителей новых платформ и продуктов, далее — то же самое для не радикально и радикально новых целевых групп потребителей. Для примера, существующий продукт — привычный для наших детей Чебурашка пользовался бешеной популярностью в Японии у радикально новой целевой группы потребителей».

Объективные данные, получаемые в ходе изучения рынка, обуславливают серьезные ограничения деятельности компаний. Они позволяют четко определить, какие продукты нецелесообразно делать совсем, какие продукты можно выпускать, понимая их необходимые характеристики.

4. СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Третьим шагом по выработке стратегии является написание различных сценариев развития будущего, в

люди должны быть способны к перевоспитанию, то есть им необходимо подвергать сомнению свои представления о том, что происходит в окружающей их среде, — считает Дмитрий Костыгин. — Целью сценариев является усиление их восприятия, а также изменение склада ума этих людей. Написание различных сценариев в компании позволяет сотрудникам разделить более широкий набор интеллектуальных моделей, по-другому интерпретировать одну и ту же информацию. Поэтому все остальные действия и накопление информации о будущем происходят уже относительно выбранных равновероятных сценариев развития будущего».

Этой работой занимается специальное подразделение по **СЦЕНАРНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ**. В нем, как правило, работает группа специалистов, которые обладают достаточным видением происходящих процессов. Сценарии рождаются из долгих бесед, получаемые сведения из которых суммируются в несколько альтернативных историй о будущем. Фундамент закладывается беседами с 10 — 15 топ-менеджерами, в которых раскрывается их видение развития событий и т. п.

«Сценарии представляют собой не бизнес-планы, а документальные рассказы или истории о том, как может сложиться положение дел в определенной отрасли или индустрии, какие негативные и позитивные факторы могут изменить ситуацию в будущем. Это не географические карты, а скорее радары, которые дают общие контуры грядущей реальности, — рассказывает генеральный директор ОАО «ЯШЗ». — Сценарии являются мостом между прошлым (объективными данными исследования рынка) и будущим (как могут развиваться события). Эти истории тщательно проработаны, наполнены имеющимися отношениями к бизнесу деталями, ориентированы на решение реальных ситуаций. Не должно быть примитивного подхода — оптимистичный, пессимистичный и средний сценарии. Надо разрабатывать именно альтернативные сценарии (не более четырех), которые создают люди с различными интеллектуальными моделями».

Сценарии после подготовки рассылаются менеджерам среднего звена, которые их изучают и обсуждают на встречах то, какие куски и

ного бизнесмена и мудрого человека от бюрократа или игрока. Однако в подавляющем большинстве предприятий руководители по-прежнему исходят из одного сценария развития будущего, который находится только у них в голове и, как правило, невянятно транслируется всем остальным.

5. КЕМ БЫТЬ?

После определения продукта и целевой группы потребителей, исследования рынка и подготовки альтернативных равновероятных сценариев развития отрасли и рынка компания должна определить, какой из трех существующих вариантов динамики развития платформы продукта для нее предпочтительнее.

1. Лидерство продукта.

Компании, для которых это направление развития стало приоритетным, являются самыми инновационными в своей отрасли. Они сфокусированы на том, чтобы с наибольшей быстротой предложить потребителям не радикально новые платформы, а также радикально новые платформы и новые продукты в рамках как существующих, так и новых доминантных дизайнов.

Яркими примерами являются корпорации мирового уровня — Sony, Intel, 3M, Hewlett-Packard. Характерное отличие этих компаний в том, что в их структуре продаж 2/3 выручки получается за счет продажи товаров, которые были созданы и предложены потребителям за последние два-три года.

Все считали когда-то невозможным создать магнитофон размером с кассету. Однако компания Sony первой выпустила сначала плеер, а потом карманный CD-проигрыватель. На основе продуктовой платформы Walkman'a они сделали 160 ее не радикальных разновидностей за 20 лет, выпуская их каждые два месяца.

Компании, выбравшие лидерство продукта своим кредо, выделяют на такие этапы, как инновации, исследования и разработка прототипов, значительные средства (до 15 процентов от объема продаж). Этот бизнес работает большей частью в рамках проектно ориентированной организационной структуры.

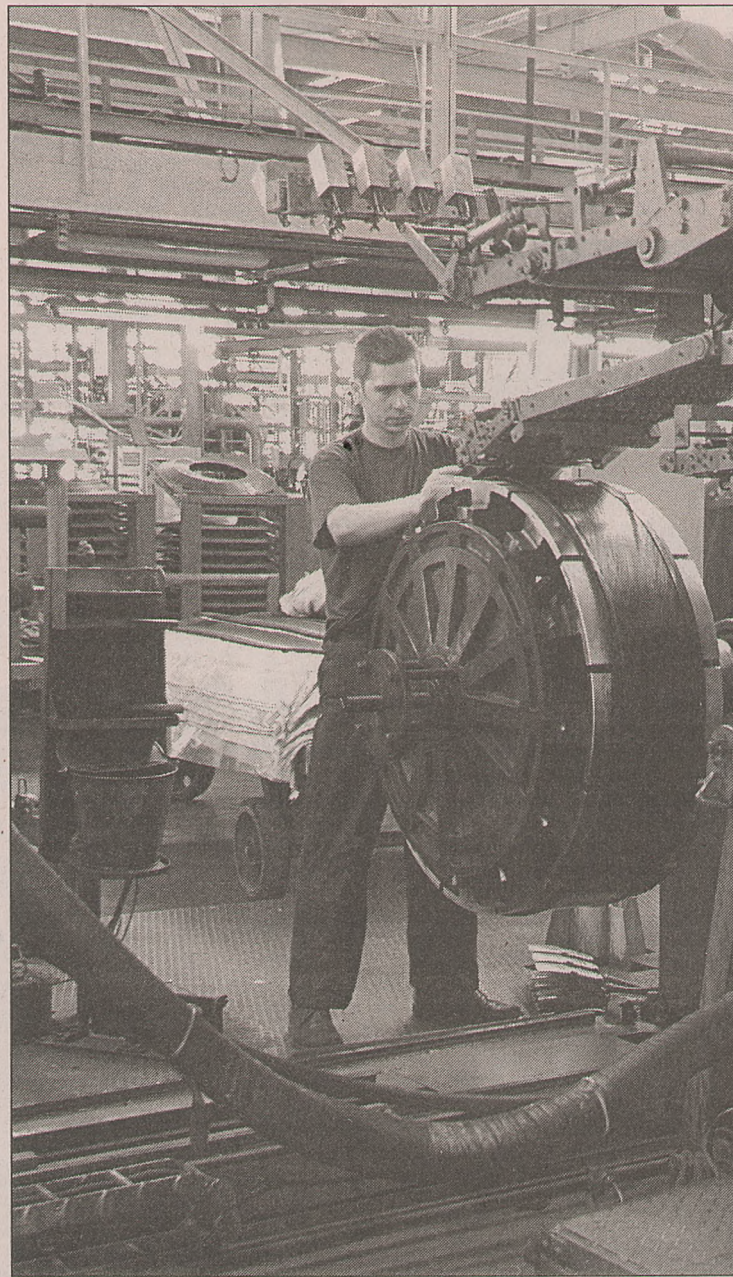
2. Операционное совершенство.

Успех этого бизнеса — в минимизации издержек за счет четкого выбора одной

новидностей продукта (семейство), которые создаются с учетом требований конкретных клиентов. Эти компании расхибуются в лепешку, чтобы добиться максимальной удовлетворенности своих потребителей, к которым у них строго индивидуальный подход. При выборе этого курса компании тратят значительные средства на обучение сотрудников, ко-

теллектуальные модели, ГИПОТЕЗЫ о том, какие внешние и внутренние ПРОДУКТЫ и для каких групп людей (включая их собственную) будут обладать ЦЕННОСТЬЮ в ближайшем и отдаленном БУДУЩЕМ и какие из них эта группа сможет создать с наибольшей прибылью и наименьшим риском;

— ИССЛЕДОВАНИЕ этой



которые непосредственно контактируют с клиентами.

Представляя свои возможности и основываясь на информации о рынке и сценариях развития будущего, компания должна определиться, какую динамику развития платформы продукта она выбирает. Приоритетом развития

гипотезы путем фактического СОЗДАНИЯ продуктов.

Важная особенность данного определения — это взаимосвязь высказывания гипотезы и ее исследования.

6. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Пятым шагом в создании стратегии является определение одной картины будущего для компании на ближайшие год-два. Несмотря на то, что сценариев несколько, предпочтение будет существовать в любом из них. Это подразумевает постановку достаточно общих целей (контуры будущего детального плана действий), к которым бизнес должен прийти.

«На этой стадии окончательно определяются взаимоотношения с целевой группой потребителей нового продукта или услуги, — говорит Дмитрий Костыгин. — Среди целей по внешнему основному продукту — четкое определение целевой группы потребителей, процента ее расходов на приобретение продукта (например, люди должны в среднем приобрести две шины ЯШЗ из четырех покрышек, которые они традиционно покупают в течение года). Кроме того, исторически сложив-

Внешние и внутренние продукты

В современных компаниях выделяют несколько видов продуктов, которые предлагаются различным целевым группам потребителей.

Внешний основной продукт — производимая продукция, которую мы делаем или собираемся выпускать систематически для получения прибыли.

Внешний дополнительный продукт — продукты и услуги (векселя, облигации, гарантии по возврату кредитов и т. д.), без которых не может быть выпущен основной продукт. Их создание не направлено на получение прибыли и не является систематическим.

Для привлечения капитала при создании нового производства компания должна также предложить какой-то продукт (акции и т. д.) целевым группам потребителей (частные инвесторы, страховые и финансовые компании, банки, венчурные фонды и т. д.). Здесь все происходит так же, как с выпуском основного продукта: необходимо выбрать наиболее адекватный внешний дополнительный продукт, провести исследование рынка, рассмотреть все «за» и «против». Так, для размещения акций на западных биржах любой компании нужно пройти аудит, сделать прозрачной структуру собственности, выполнить ряд других обязательных процедур. При этом мы можем выбрать иную платформу продукта, например не обыкновенные акции, а привилегированные, или выбрать другой продукт — кредитование, тогда нам надо будет совершать иной набор необходимых шагов.

«Эти внешние дополнительные продукты не нужны без основного внешнего продукта, который мы и хотим делать, — говорит Дмитрий Костыгин. — Но без них мы не можем его выпустить. Поэтому их надо прорабатывать так же, как основной продукт. И это необходимо не только для привлечения капитала. Внешним дополнительным продуктом также являются связи с акционерами, местным сообществом, органами власти, сертификационными и проверяющими органами».

Внутренний продукт включает все, что компания создает и потребляет внутри себя, в том

Небольшие изменения ключевых характеристик продуктов стараются полностью избежать, потому что затраты высоки, а изменение ценности несущественно. Средними и незначительными изменениями неключевых характеристик продуктов на предприятиях занимается **ОПЕРАЦИОННОЕ подразделение** (Operations), где изучают и повсеместно внедряют небольшие, но многочисленные усовершенствования, которые возникают в процессе производства продуктов.

3. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

Второй шаг в выработке стратегии — исследование рынка. Для этого разработано множество различных методик, на которых в данной статье нет смысла останавливаться. Можно лишь отметить, что изучение рынка как анализ прошлого идет в разрезе целевых групп потребителей, действий потенциальных конкурентов и характеристик производимых ими аналогичных продуктов (если они уже выпускаются).

«Сначала исследуются возможности предложения существующих продуктов для новых групп потребителей, включая возможности предложения семейства продуктов, — отмечает Дмитрий Костыгин. — Потом рассматриваются варианты предложения уже сложившимся группам потребителей новых платформ и продуктов, далее — то же самое для неадекватно и радикально новых целевых групп потребителей. Для примера, существующий продукт — привычный для наших детей Чебурашка пользовался бешеной популярностью в Японии у радикально новой целевой группы потребителей».

Объективные данные, получаемые в ходе изучения рынка, обуславливают серьезные ограничения деятельности компаний. Они позволяют четко определить, какие продукты нецелесообразно делать совсем, какие продукты можно выпускать, понимая их необходимые характеристики.

4. СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Третьим шагом по выработке стратегии является **написание различных сценариев развития будущего**, в которых описывается, как могут развиваться в ближайшие годы индустрия и отрасль, где работает или собирается развивать бизнес компания. В России этим сегодня занимаются только самые передовые компании.

Зачем нужны сценарии будущего? Исследования нейробиологов в 80-х годах прошлого века показали, что у человека существуют и постоянно создаются различные сценарии будущего: как бы он поступил, если бы случилось то-то или он решил сделать так-то. Все сценарии будущего еще с детских игр в войну или доктора остаются в памяти и актуализируются при определенном стечении обстоятельств. Ученые задумались: зачем человек в памяти хранит такое количество информации, если он может ее просто «стирать»? После исследований они пришли к выводу, что люди таким образом создают для себя точку отсчета — что для них важно, а что нет. Если такой точки отсчета нет, то человек не может действовать и воспринимать постоянно поступающую к нему информацию. Если есть — он из всего океана событий, фактов и идей выбирает только то, что имеет значение в выбранных им сценариях будущего. Сценарии строятся на основе фундаментальных интеллектуальных моделей себя, своего внутреннего и внешнего мира, включая других людей.

«Чтобы действовать в мире, полном неопределенности,

рождающихся из долгих бесед, получаемые сведения из которых суммируются в несколько альтернативных историй о будущем. Фундамент закладывается беседами с 10 — 15 топ-менеджерами, в которых раскрывается их видение развития событий и т. п.

«Сценарии представляют собой не бизнес-планы, а документальные рассказы или истории о том, как может сложиться положение дел в определенной отрасли или индустрии, какие негативные и позитивные факторы могут изменить ситуацию в будущем. Это не географические карты, а скорее радары, которые дают общие контуры грядущей реальности, — рассказывает генеральный директор ОАО «ЯШЗ». — Сценарии являются мостом между прошлым (объективными данными исследования рынка) и будущим (как могут развиваться события). Эти истории тщательно проработаны, наполнены имеющими отношение к бизнесу деталями, ориентированы на решение реальных ситуаций. Не должно быть примитивного подхода — оптимистичный, пессимистичный и средний сценарии. Надо разрабатывать именно альтернативные сценарии (не более четырех), которые создают люди с различными интеллектуальными моделями».

Сценарии после подготовки рассылаются менеджерам среднего звена, которые их изучают и обсуждают на встречах то, какие куски и

ей отрасли. Они концентрируются на том, чтобы с наибольшей быстротой предложить потребителям неадекватно новые платформы, а также радикально новые платформы и новые продукты в рамках как существующих, так и новых доминантных дизайнов.

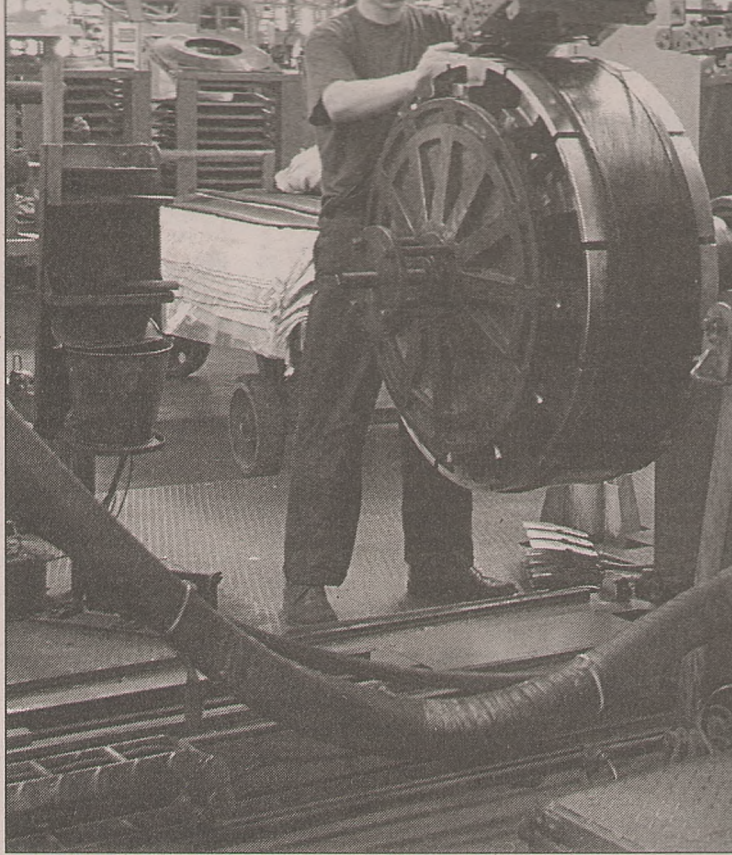
Яркими примерами являются корпорации мирового уровня — Sony, Intel, 3M, Hewlett-Packard. Характерное отличие этих компаний в том, что в их структуре продаж 2/3 выручки получается за счет продажи товаров, которые были созданы и предложены потребителям за последние два-три года.

Все считали когда-то невозможным создать магнитофон размером с кассету. Однако компания Sony первой выпустила сначала плеер, а потом карманный CD-проигрыватель. На основе продуктовой платформы Walkman'a они сделали 160 неадекватных разновидностей за 20 лет, выпуская их каждые два месяца.

Компании, выбравшие лидерство продукта своим кредо, выделяют на такие этапы, как инновации, исследования и разработка прототипов, значительные средства (до 15 процентов от объема продаж). Этот бизнес работает большей частью в рамках проектно ориентированной организационной структуры.

2. Операционное совершенство.

Успех этого бизнеса — в минимизации издержек за счет четкого выбора одной



которые непосредственно контактируют с клиентами.

Представляя свои возможности и основываясь на информации о рынке и сценариях развития будущего, компания должна определиться, какую динамику развития платформы продукта она выбирает. Приоритетом развития

гипотезы путем фактического СОЗДАНИЯ продуктов.

Важная особенность данного определения — это взаимосвязь высказывания гипотезы и ее исследования.

6. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Пятым шагом в создании стратегии является определение одной картины будущего для компании на ближайшие год-два. Несмотря на то, что сценариев несколько, предприятие будет существовать в любом из них. Это подразумевает постановку достаточно общих целей (контуры будущего детального плана действий), к которым бизнес должен прийти.

«На этой стадии окончательно определяются взаимоотношения с целевой группой потребителей нового продукта или услуги, — говорит Дмитрий Костыгин. — Среди целей по внешнему основному продукту — четкое определение целевой группы потребителей, процента ее расходов на приобретение продукта (например, люди должны в среднем приобрести две шины ЯШЗ из четырех покрышек, которые они традиционно покупают в течение года). Кроме того, устанавливается процент охвата целевой группы в соответствующем регионе (например, треть автолюбителей должны покупать шины ЯШЗ), уровень лояльности покупателей».

В ходе первоначальной проработки плана действий анализируется, какие основные бизнес-элементы (организационные структуры, компетентности персонала, процедуры и оборудование) потребуются, чтобы производить выбранный продукт. Также определяются и производные бизнес-элементы — как должны быть выстроены корпоративные коммуникации, система качества, управление знаниями и уровень оплаты труда для достижения конечных целей. Отрабатываются и вопросы продвижения товара на рынок, организации системы продаж, логистики и т. д.

Одновременно частично формируются первые составные части **СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ** — одного из инструментов воплощения стратегии в жизнь. Ее создали профессор Гарвардской школы бизнеса Роберт Каплан и его коллега из консалтинговой компании Дэйвид Нортон на том этапе развития бизнеса, когда только финансовые показатели работы организации перестали отражать ее реальное положение и вклад нематериальных активов в продвижение компании на рынок. Постепенно ключевыми факторами успеха бизнеса стали не оборудование, земля, ка-

Внешние и внутренние продукты

В современных компаниях выделяют несколько видов продуктов, которые предлагаются различным целевым группам потребителей.

Внешний основной продукт — производимая продукция, которую мы делаем или собираемся выпускать систематически для получения прибыли.

Внешний дополнительный продукт — продукты и услуги (векселя, облигации, гарантии по возврату кредитов и т. д.), без которых не может быть выпущен основной продукт. Их создание не направлено на получение прибыли и не является систематическим.

Для привлечения капитала при создании нового производства компания должна также предложить какой-то продукт (акции и т. д.) целевым группам потребителей (частные инвесторы, страховые и финансовые компании, банки, венчурные фонды и т. д.). Здесь все происходит так же, как с выпуском основного продукта: необходимо выбрать наиболее адекватный внешний дополнительный продукт, провести исследование рынка, рассмотреть все «за» и «против». Так, для размещения акций на западных биржах любой компании нужно пройти аудит, сделать прозрачной структуру собственности, выполнить ряд других обязательных процедур. При этом мы можем выбрать иную платформу продукта, например не обыкновенные акции, а привилегированные, или выбрать другой продукт — кредитование, тогда нам надо будет совершать иной набор необходимых шагов.

«Эти внешние дополнительные продукты не нужны без основного внешнего продукта, который мы и хотим делать, — говорит Дмитрий Костыгин. — Но без них мы не можем его выпустить. Поэтому их надо прорабатывать так же, как основной продукт. И это необходимо не только для привлечения капитала. Внешним дополнительным продуктом также являются связи с акционерами, местным сообществом, органами власти, сертификационными и проверяющими органами».

Внутренний продукт включает все, что компания создает и потребляет внутри себя, в том числе компенсационную политику, которая предлагается для сотрудников компании (зарплата, соцпакет, система найма, организация питания работников и т. д.). Здесь тоже есть целевые группы потребителей, определенные условия и риски. У этого продукта есть также ключевые (уровень зарплаты) и второстепенные характеристики (формы оплаты, социальные гарантии). У внутреннего продукта может быть старая платформа (оплата по тарифной сетке) и радикально новая (оплата по компетентности). Например, столовые, организационная структура, система организации рабочего времени, вид рабочего места работников, обучение персонала — все это внутренние продукты, при создании которых надо проводить исследование рынка, выбирать платформу и создавать сценарии для более эффективного достижения общей цели — выживания и развития компании.

элементы различных сценариев можно сложить в общую платформу для обсуждения картины будущего. В процессе ее создания должно быть вовлечено как можно больше людей (не менее 10 процентов сотрудников), и такая процедура повторяется один-два раза в год. Одни сценарии показывают, что проекты по выпуску новых продуктов или платформ при определенном развитии событий в будущем не имеют экономического смысла, но в другой, альтернативной картине будущего могут быть достаточно прибыльными. Как правило, впоследствии компании выбирают для реализации те проекты, которые будут прибыльными в максимально большем числе сценариев.

В ходе процесса обсуждения различных сценариев должна работать одна из лидерских компетентностей руководителей — умение СЛУШАТЬ и СЛЫШАТЬ других. Вырабатываемая в ходе этого процесса **способность действовать с осознанием риска и выигрыша отделяет грамот-**

продуктовой платформы и одного доминантного дизайна, достижения максимального уровня стандартности предлагаемого продукта независимо от клиента, места и времени года.

В качестве примера можно привести такие компании, как уже упоминавшаяся Southwest Airline, а также METRO и Dell. Они крайне редко меняют продукты, но за счет максимального совершенствования процессов производства существующих товаров и услуг добиваются признания у тех потребителей, которые желают сэкономить, при этом получив приемлемое качество продуктов. Такой бизнес работает в рамках функциональных организационных структур.

3. Обслуживание клиента.

Такое направление своего бизнеса стараются выбрать в первую очередь предприятия сферы услуг и торговые компании (бутики, гипермаркеты, производители предметов роскоши). Как правило, они выбирают один доминантный дизайн, в нем одну-две продук-

бизнеса является тот курс, который выглядит по сравнению с другими наименее рискованным и наиболее прибыльным. Это позволяет также предварительно понимать, сколько средств потребуются для создания продуктов и их продвижения на рынок, какую наценку необходимо закладывать и какое минимальное количество продукта будет производиться. Большинство компаний не утруждает себя выбором приоритетного направления, а старается «успеть везде», что часто тормозит их развитие (вспомните басню Крылова о лебеде, раке и жуке).

Четкое понимание всех этих вещей позволяет добиваться эффективного развития компании, когда персонал предпринимает только необходимые действия и не растрачивает время зря. Теперь мы можем дать сложное, но и достаточно цельное определение стратегии.

СТРАТЕГИЯ — это:

— **ВЫСКАЗЫВАНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ определенным образом группой людей, опирающихся на собственные ин-**

каждым десятым

новидностей продукта (семейство), которые создаются с учетом требований конкретных клиентов. Эти компании расшибуются в лепешку, чтобы добиться максимальной удовлетворенности своих потребителей, к которым у них строго индивидуальный подход. При выборе этого курса компании тратят значительные средства на обучение сотрудников, ко-

теллектуальные модели, ГИПОТЕЗЫ о том, какие внешние и внутренние ПРОДУКТЫ и для каких групп людей (включая их собственную) будут обладать ЦЕННОСТЬЮ в ближайшем и отдаленном БУДУЩЕМ и какие из них эта группа сможет создать с наибольшей прибылью и наименьшим риском;

— ИССЛЕДОВАНИЕ этой

питал, а инновации, взаимоотношения с клиентами, информационные технологии, компетентности персонала. По исследованию института Брукингса в 1982 году, балансовая стоимость предприятий, то есть бухгалтерская стоимость материальных активов, составляла 62 процента их рыночной стоимости, а спустя десять лет — только 38 про-

центры, чтобы вызвать дождь, — иногда срабатывает. Поскольку сценариев несколько, то и доходы и расходы будут в них меняться. Поэтому единственное, что имеет смысл, так это для компании, выбравшей операционное совершенство, сравнивать работу с конкурентами, для бизнеса по обслуживанию клиентов — динамику доходности по отдельным клиентам, а при выборе лидерства продукта — уровни маржи или доли новых продуктов в объеме продаж компании.

Десятый шаг в создании стратегии — составление открытого плана действий на год вперед по принципу проектора, который потом обсуждается ежеквартально и опять составляется на год вперед. В ходе его реализа-

ции, чтобы вызвать дождь, — иногда срабатывает. Поскольку сценариев несколько, то и доходы и расходы будут в них меняться. Поэтому единственное, что имеет смысл, так это для компании, выбравшей операционное совершенство, сравнивать работу с конкурентами, для бизнеса по обслуживанию клиентов — динамику доходности по отдельным клиентам, а при выборе лидерства продукта — уровни маржи или доли новых продуктов в объеме продаж компании.

Бюджет в понимании современных компаний не должен являться проецированием прошлого. Их прогнозы составляются по скользящему принципу и пересматриваются каждый квартал на 12 месяцев вперед. В итоге прогноз становится проектором — всегда светит вперед на год, чтобы процесс был непрерывным, в отличие от традиционного понимания, когда в конце финансового года все пересматривается снова на год вперед. В России единицы компаний перешли на такой принцип финансирования своих действий. Это как прогноз погоды, в котором отмечают только основные моменты, например, будет дождь или нет.

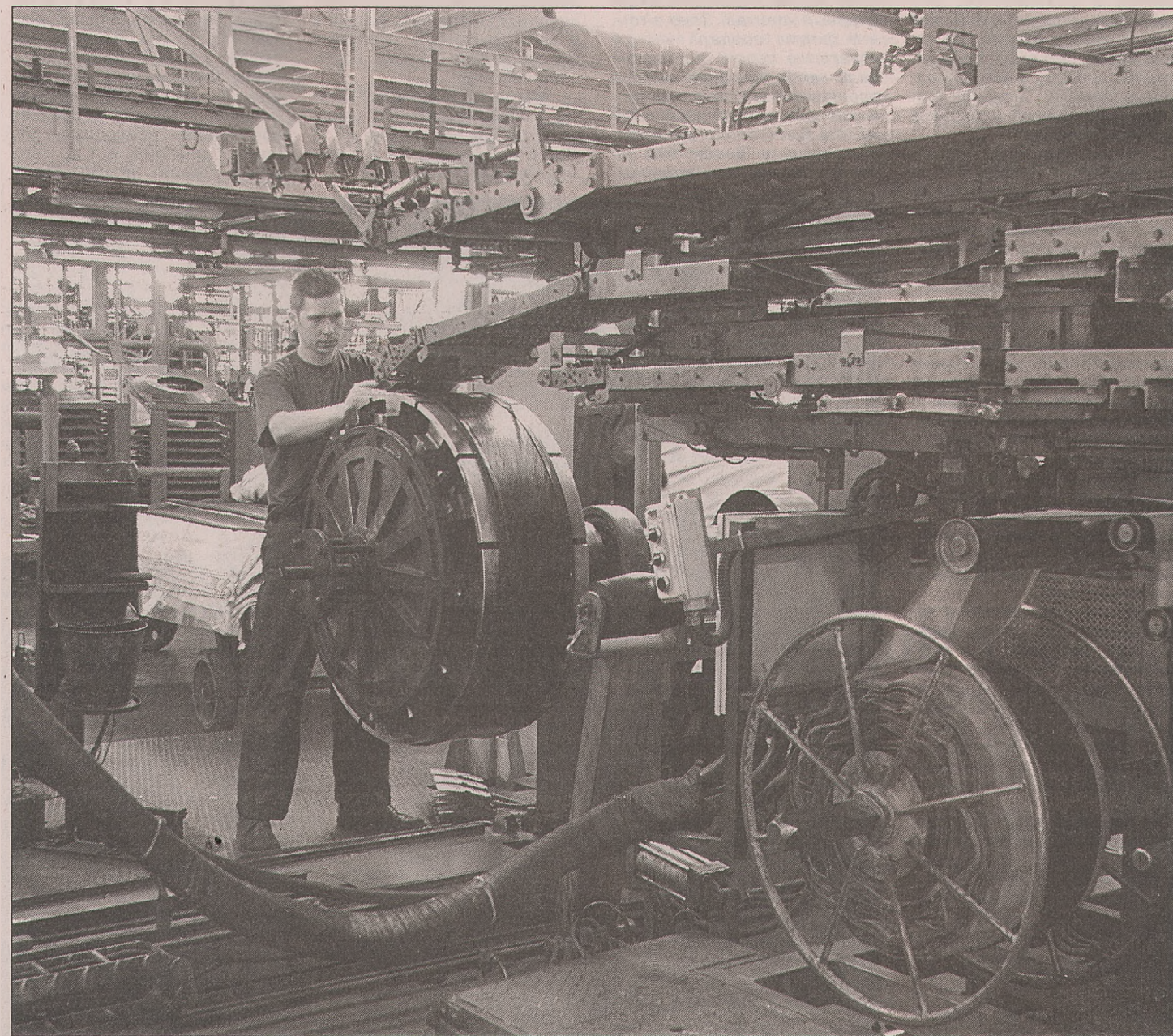
«Бюджетирование должно учитывать все составляющие продукта: характеристики, стандартность, обслуживание клиентов, финансовые условия, цены и т. д.», — отметил генеральный директор ОАО «ЯШЗ» Дмитрий Костыгин. — Бюджет опирается на выбранное компанией направление — лидерство продукта, операционное совершенство или обслуживание клиента — и определяется по всем стадиям создания и производства продукта — от финансирования инноваций до затрат на операционное подразделение. Стадия выпуска продукта финансируется по принципу возврата на вложенные инвестиции (ROI) или возврата на объем продаж (ROS)».

В зависимости от состояния рынка поведение компании может меняться: в благоприятных условиях необходимо поощрять у менеджеров разумный риск, развивать много проектов, но при неблагоприятной ситуации на рынке — предупреждать неразумный риск отчаяния, сворачивать дополнительные инновационные проекты и концентрироваться на уже существующих участках бизнеса.

Акцент на обслуживании клиентов.

Сосредоточенность на одном варианте динамики развития платформы продукта, например обслуживании клиентов, предполагает, что, вы не сможете уделять столько же внимания другим. Вам придется чем-то жертвовать. Большинство не хотят этого делать, не понимая, что, сосредоточив внимание на каком-то узком поле деятельности, вы зачастую не просто не упускаете возможности, а создаете новые возможности, которых до этого не существовало.

В качестве примера рассмотрим компанию Scandinavian Airlines. В 1980 году, столкнувшись с потерями в 20 миллионов долларов, руководители SAS решили позиционировать свою компанию как «авиалинии для пассажиров бизнес-класса». Принятию этого решения предшествовали горячие дебаты: «Что? И пожертвовать всеми туристами, всеми пассажирами эконом-класса? Туристы отвернутся от нас! А нам жизненно необходима их заинтересо-



которые непосредственно контактируют с клиентами.

Представляя свои возможности и основываясь на информации о рынке и сценариях развития будущего, компания должна определить, какую динамику развития платформы продукта она выбирает. Приоритетом развития

ов, которые предлагаются раз-

ую мы делаем или собираемся

екселя, облигации, гарантии по новой продукт. Их создание не

компания должна также предложить (частные инвесторы, страдаться все происходит так же, как адекватный внешний дополнения «за» и «против». Так, для разйти аудит, сделать прозрачной процедур. При этом мы можем выдидии, а привилегированные, или свершать иной набор необходи-

ного внешнего продукта, которых мы не можем его выпустить. Это необходимо не только для являются связи с акционерами и проверяющими органами».

гипотезы путем фактического СОЗДАНИЯ продуктов.

Важная особенность данного определения — это взаимосвязь высказывания гипотезы и ее исследования.

6. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Пятым шагом в создании стратегии является определение одной картины будущего для компании на ближайшие год-два. Несмотря на то, что сценариев несколько, предприятие будет существовать в любом из них. Это подразумевает постановку достаточно общих целей (контуры будущего детального плана действий), к которым бизнес должен прийти.

«На этой стадии окончательно определяются взаимоотношения с целевой группой потребителей нового продукта или услуги, — говорит Дмитрий Костыгин. — Среди целей по внешнему основному продукту — четкое определение целевой группы потребителей, процента ее расходов на приобретение продукта (например, люди должны в среднем приобрести две шины ЯШЗ из четырех покрышек, которые они традиционно покупают в течение года). Кроме того, устанавливается процент охвата целевой группы в соответствующем регионе (например, треть автолюбите-

ентов. По оценкам экспертов, со временем балансовая стоимость материальных активов составит лишь 10 — 15 процентов рыночной стоимости предприятия.

В системе сбалансированных показателей (ССП) присутствуют четыре составляющие (финансовая, клиентская, внутренняя, обучение и рост), по каждой из которых компания определяет стратегические направления развития, цели и конкретные показатели. Финансы на этом этапе разработки стратегии могут выражаться в определении необходимых объемов продаж нового продукта, клиентская составляющая — каков должен быть процент лояльных покупателей.

На основе этого плана действий и частично сформированной СПП потом будет складываться финансовый прогноз компании.

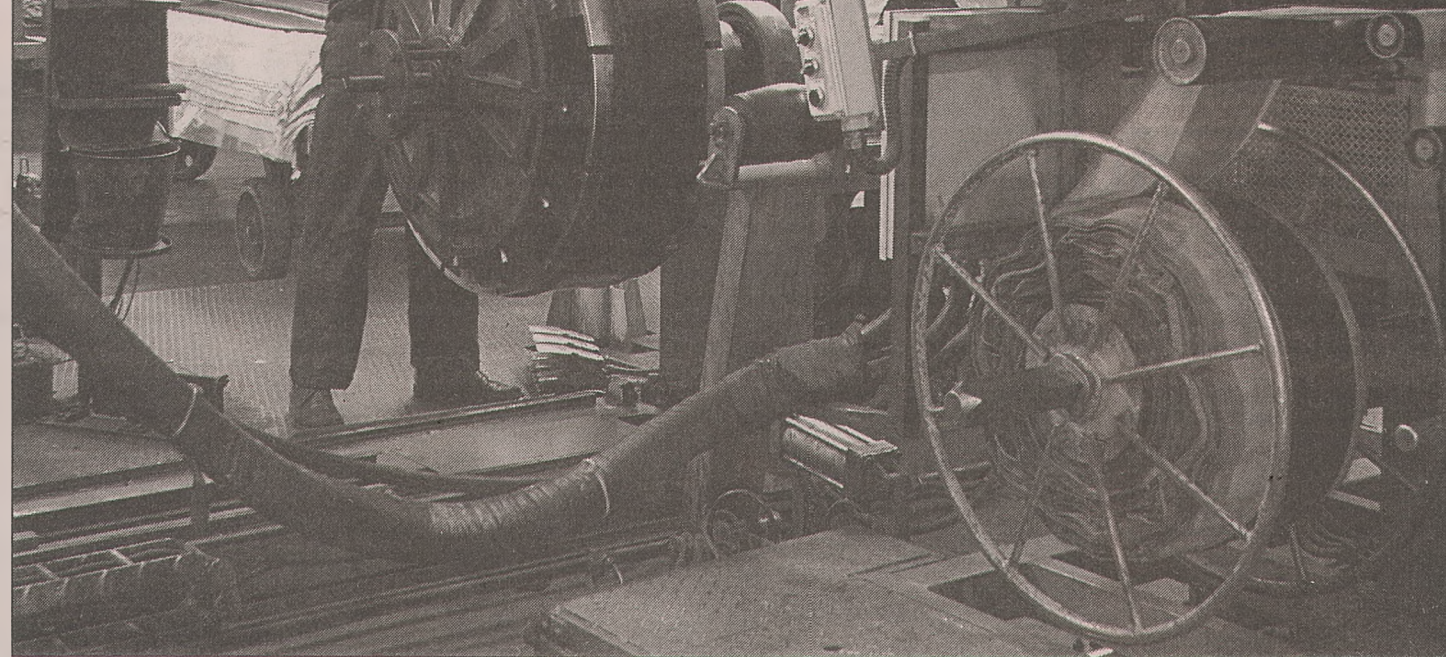
7. ДЕТАЛЬНАЯ ПРОРАБОТКА

Четыре следующих шага — 6, 7, 8 и 9-й в создании стратегии можно объединить под общим названием — детальная проработка. Сначала разрабатываются концепции (эскизы) внешнего дополнительного и внутреннего продуктов, которые будут создавать компания. Если раньше мы просто определи-

ции в него могут включаться и новые проекты, а задача руководства — обеспечить ресурсы, необходимые для воплощения в жизнь плана действий.

8. ФИНАНСОВОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Последние этапы создания стратегии касаются финансового отражения открытого плана действий (11-й шаг). После составления открытого плана действий создается открытый финансовый прогноз, в рамках которого оцениваются риски и объем вкладываемых средств при сопоставлении продукта и целевых групп потребителей — существующих, не радикально новых и радикально новых. Изучение всех комбинаций позволяет выбрать оптимальный вариант с точки зрения экономических рисков. Например, если еще не существующее предприятие предлагает на рынок новый продукт, то риск будет максимально высоким. Если продукт уже есть и продается существующей группе потребителей, то риск минимальный, но его предложение не радикально новой группе потребителей приводит к средним рискам. В ходе сопоставления финансового прогноза суммируется, сколько



которые непосредственно контактируют с клиентами.

Представляя свои возможности и основываясь на информации о рынке и сценариях развития будущего, компания должна определиться, какую динамику развития платформы продукта она выбирает. Приоритетом развития

ов, которые предлагаются раз-

ую мы делаем или собираемся

кселя, облигации, гарантии по новной продукт. Их создание не

компания должна также пред- елей (частные инвесторы, стра- здесь все происходит так же, как адекватный внешний дополни- «за» и «против». Так, для раз- ити аудит, сделать прозрачной цедур. При этом мы можем вы- и, а привилегированные, или вершать иной набор необходи-

ного внешнего продукта, кото- мы не можем его выпустить. Это необходимо не только для е являются связи с акционера- и проверяющими органами». потребляет внутри себя, в том рудников компании (зарплата, д.). Здесь тоже есть целевые родукта есть также ключевые латы, социальные гарантии). У тарифной сетке) и радикально ационная структура, система обучение персонала – все это исследование рынка, выбирать ижения общей цели – выжива-

бизнеса является тот курс, ко- торый выглядит по сравнению с другими наименее риско- ванным и наиболее прибыль- ным. Это позволяет также предварительно понимать, сколько средств потребуются для создания продуктов и их продвижения на рынок, какую наценку необходимо заклады- вать и какое минимальное ко- личество продукта будет про- изводиться. Большинство компаний не утруждает себя выбором приоритетного на- правления, а старается «ус- петь везде», что часто тормо- зит их развитие (вспомните басню Крылова о лебеде, ра- ке и щуке).

Четкое понимание всех этих вещей позволяет доби- ваться эффективного разви- тия компании, когда персонал предпринимает только необ- ходимые действия и не рас- трачивает время зря. Теперь мы можем дать сложное, но и достаточно цельное опреде- ление стратегии.

СТРАТЕГИЯ – это:
– **ВЫСКАЗЫВАНИЕ** и **ОФОРМЛЕНИЕ** определенным образом группой людей, опи- рающихся на собственные ин-

гипотезы путем фактического **СОЗДАНИЯ** продуктов.

Важная особенность дан- ного определения – это взаи- мосвязь высказывания гипо- тезы и ее исследования.

6. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Пятым шагом в создании стратегии является определе- ние одной картины будущего для компании на ближайшие год-два. Несмотря на то, что сценариев несколько, пред- приятие будет существовать в любом из них. Это подразуме- вает постановку достаточно общих целей (контуры буду- щего детального **плана дей- ствий**), к которым бизнес дол- жен прийти.

«На этой стадии оконча- тельно определяются взаимо- отношения с целевой группой потребителей нового продук- та или услуги, – говорит Дмит- рий Костыгин. – Среди целей по внешнему основному про- дукту – четкое определение целевой группы потреби- телей, процента ее расходов на приобретение продукта (на- пример, люди должны в шин- ной приобрести две шины ЯШЗ из четырех покрышек, которые они традиционно по- купают в течение года). Кро- ме того, устанавливается про- цент охвата целевой группы в соответствующем регионе (например, треть автолюбите- лей должны покупать шины ЯШЗ), уровень лояльности по- купателей».

В ходе первоначальной проработки плана действий анализируется, какие основ- ные бизнес-элементы (орга- низационные структуры, ком- петентности персонала, про- цедуры и оборудование) потре- буются, чтобы производить выбранный продукт. Также определяются и производные бизнес-элементы – как долж- ны быть выстроены корпора- тивные коммуникации, систе- ма качества, управление зна- ниями и уровень оплаты тру- да для достижения конечных целей. Отрабатываются и вопросы продвижения товара на рынок, организации систе- мы продаж, логистики и т. д.

Одновременно частич- но формируются первые состав- ные части **СИСТЕМЫ СБА- ЛАНСИРОВАННЫХ ПОКА- ЗАТЕЛЕЙ** – одного из инстру- ментов воплощения стратегии в жизнь. Ее создали профес- сор Гарвардской школы биз- неса Роберт Каплан и его ко- ллега из консалтинговой ко- мпании Дэйвид Нортон на том этапе развития бизнеса, ко- гда только финансовые пока- затели работы организации перестали отражать ее реаль- ное положение и вклад нема- териальных активов в продви- жение компании на рынок. Постепенно ключевыми фак- торами успеха бизнеса стали не оборудование, земля, ка-

центов. По оценкам экспе- ртов, со временем балансовая стоимость материальных ак- тивов составит лишь 10 – 15 процентов рыночной стоимос- ти предприятия.

В системе сбалансирован- ных показателей (ССП) прису- ствуют четыре составляю- щие (финансовая, клиент- ская, внутренняя, обучение и рост), по каждой из которых компания определяет страте- гические направления разви- тия, цели и конкретные пока- затели. Финансы на этом эта- пе разработки стратегии мо- гут выражаться в определе- нии необходимых объемов продаж нового продукта, кли- ентская составляющая – ка- ков должен быть процент ло- яльных покупателей.

На основе этого плана действий и частично сформир- ованной ССП потом будет складываться финансовый прогноз компании.

7. ДЕТАЛЬНАЯ ПРОРАБОТКА

Четыре следующих шага – 6, 7, 8 и 9-й в создании стра- тегии можно объединить под общим названием – деталь- ная проработка. Сначала раз- рабатываются концепции (эски- зы) **внешнего дополни- тельного и внутреннего про- дуктов, которые будет со- здавать компания**. Если раньше мы просто определи- лись, что будем строить стан- дартные 100-квартирные жи- лые дома в нижнем ценовом сегменте (операционное со- вершенство), то теперь реше- ем, каких субподрядчиков и для каких работ привлекать, как мы будем доставлять на работу сотрудников, оплачи- ваем мы им страховку или нет и т. д. Внешний дополнительный и внутренний продукты определяются исходя из того, какой должна быть компания через год (структуры, компе- тентности персонала и т. д.), чтобы она сумела реализо- вать поставленные цели.

Затем точно так же, как и при создании внешнего ос- новного продукта, произво- дится исследование рынка для определения, какие вари- анты внешнего дополнитель- ного и внутреннего продуктов есть в наличии.

На этом же этапе делается сводный SWOT-анализ для понимания того, как все вы- бранные нами продукты будут развиваться в уже прорабо- танных альтернативных сце- нариях развития будущего. В результате создается **единая картина будущего**, к которо- му стремится компания, и пол- ностью определяются все па- раметры системы сбалансир- ованных показателей (какие цели ставит предприятие по внешнему дополнительному и внутреннему продуктам; ка- кова будет удовлетворенность сотрудников, инвесторов; ка-

ции в него могут включаться и новые проекты, а задача ру- ководства – обеспечить ре- сурсы, необходимые для воп- лощения в жизнь плана дей- ствий.

8. ФИНАНСОВОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Последние этапы созда- ния стратегии касаются фи- нансового отражения откры- того плана действий (11-й шаг). После составления от- крытого плана действий со- здается **открытый финансо- вый прогноз, в рамках ко- торого оцениваются риски** и объем вкладываемых средств при сопоставлении продукта и целевых групп потребителей – существую- щих, радикально новых и радикально новых. Изучение всех комбинаций позволяет выбрать оптимальный вари- ант с точки зрения экономи- ческих рисков. Например, ес- ли еще не существующее предприятие предлагает на рынок новый продукт, то риск будет максимально высоким. Если продукт уже есть и про- дается существующей группе потребителей, то риск мини- мальный, но его предложе- ние радикально новой груп- пе потребителей приводит к средним рискам. В ходе со- ставления финансового про- гноза суммируется, **сколько предварительно требуется денег (капитала) на все не- обходимые действия, что- бы занять желаемую пози- цию на рынке**.

12-м шагом определяется, где, в каком объеме и на ка- кие сроки будут привлечены необходимые деньги для ре- ализации проекта. Возможны всего два варианта: акцио- нерный капитал или займы (кредиты, векселя, облига- ции). Здесь принцип такой – чем больше акционерного ка- питала, тем ниже риск, но и меньше доходность, и наобо- рот, чем больше занятого ка- питала, тем выше доход- ность, но и риск. Тут опреде- ляются окончательные со- ставляющие системы сбалан- сированных показателей – возврат на вложенные инве- стиции (ROI), доходность на акционерный капитал (ROE) и т. п.

Традиционно в большин- стве предприятий бюджет со- ставляется исходя из плани- рования роста объемов про- изводства или выручки на 15 – 20 процентов выше, чем в текущем году, на чем наста- ивает руководство, а руково- дители среднего звена отбры- киваются, так как от выполне- ния зависят их вознагражде- ния, премии. Эти бюджеты, как правило, не выполняются, проводится разбор полетов и поиск виновных. Скорее тра- диционное бюджетирование напоминает ритуал, как тан-

«Бюджетирование должно учитывать все составляющие продукта: характеристики стандартности, обслуживание клиентов, финансовые усло- вия, цены и т. д., – отметил ге- неральный директор ОАО «ЯШЗ» Дмитрий Костыгин. – Бюджет опирается на выбран- ное компанией направление – лидерство продукта, операци- онное совершенство или об- служивание клиента – и опре- деляется по всем стадиям со- здания и производства про- дукта – от финансирования инноваций до затрат на опе- рационное подразделение. Стадия выпуска продукта фи- нансируется по принципу воз- врата на вложенные инвести- ции (ROI) или возврата на объем продаж (ROS)».

В зависимости от состоя- ния рынка поведение компа- нии может меняться: в благо- приятных условиях необходи- мо поощрять у менеджеров разумный риск, развивать много проектов, но при неблагоприятной ситуации на рын- ке – предупреждать неразум- ный риск отчаяния, сворачи- вать дополнительные иннова- ционные проекты и концент- рироваться на уже существу- ющих участках бизнеса.

Акцент на обслуживании клиентов.

Сосредоточенность на од- ном варианте динамики раз- вития платформы продукта, например обслуживании кли- ента, предполагает, что, вы не сможете уделять столько же внимания другим. Вам придет- ся чем-то жертвовать. Боль- шинство не хотят этого де- лать, не понимая, что, сосре- доточив внимание на каком-то узком поле деятельности, вы зачастую не просто не упуска- ете возможности, а создаете новые возможности, которых до этого не существовало.

В качестве примера рас- смотрим компанию Scandina- vian Airlines. В 1980 году, столк- нувшись с потерями в 20 миллионов долларов, руково- дители SAS решили позицио- нировать свою компанию как «авиалинии для пассажиров бизнес-класса». Принятию этого решения предшествова- ли горячие дебаты: «Что? И пожертвовать всеми туриста- ми, всеми пассажирами эко- ном-класса? Туристы отвер- нутся от нас! А нам жизненно необходима их заинтересо- ванность». Сторонники жертв победы в этом споре, и ком- пания позиционировала себя как авиалинии бизнес-класса. В итоге помимо роста этого контингента пассажиров они добились и другого результа- та: их рейсами стало летать больше туристов.

Это произошло следую- щим образом. SAS создала салоны «еврокласса» для пу- тешествующих бизнесменов. В «евроклассе» подают мар- тини с оливками, там вас ждут более удобные сиденья, телефоны, телексы, бесплат- ные напитки, газеты и журна- лы. Для пассажиров этого класса оборудованы даже специальные пропускные пун- кты, позволяющие им быст- рее проходить пограничный контроль.

Это решение возродило SAS: в первый же год только от пассажиров «еврокласса» авиакомпания получила доход в 80 миллионов долларов. Поскольку пассажиры бизнес- класса путешествуют за пол- ную стоимость, авиакомпании имеют куда большие доходы от их перевозки. Увеличив число мест, занятых пассажи- рами, летающими за полную стоимость, SAS смогла позво- лить себе еще больше снизить цены на остальные места, то есть она предложила самые низкие цены на билеты эко- ном-класса.

Подготовил
Евгений СОЛОВЬЕВ.