

Д. ХЛЕБНИКОВ
М. АЛЬПЕРОВИЧ
А. ЯЦЫНА

**Стратегии своими силами:
пошаговое пособие для тех,
у кого совершенно нет времени**

ИЗДАНИЕ ВТОРОЕ, ИСПРАВЛЕННОЕ
И ДОПОЛНЕННОЕ



А. Яцына

М. Альперович

Д. Хлебников

**Стратегии своими силами:
пошаговое пособие для
тех, у кого совершенно нет
времени. Издание второе,
исправленное и дополненное**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66792193

ISBN 9785005570659

Аннотация

– Хотите управлять будущим вашего бизнеса?– Без консультантов и выплат их огромных гонораров?– Без многолюдных «стратегических сессий»?– Без необходимости отрывать сотрудников от работы на целые дни?– Без обучения консультантов своему бизнесу?– простые и понятные методики стратегического планирования силами ваших сотрудников — примеры стратегического анализа и планирования, выполненные реально существующими компаниями— шаблоны стратегического анализа, стратегий и планов их выполнения

Содержание

Предисловие ко второму изданию	6
Предисловие	8
1.Методика «Метастратегия за пять шагов»	12
Рекомендация	12
Резюме	13
Шаг первый – определите ценность	19
Продуктов	
Ценность	19
Шаг второй – определите стадию развития	24
вашего ПРОДУКТА	
Стадии развития продукта	25
Что надо делать?	28
Шаг третий – стадии эволюции ваших	29
РЫНКОВ	
Стадии развития рынка	30
Что надо делать?	36
Шаг четвёртый – состояние БИЗНЕС-	38
СИСТЕМЫ	
Стадии развития бизнес-системы	39
Конец ознакомительного фрагмента.	48

**Стратегии своими
силами: пошаговое
пособие для тех, у кого
совершенно нет времени
Издание второе,
исправленное
и дополненное**

**Д. Хлебников
М. Альперович
А. Яцына**

Иллюстратор Д. Хлебников

© Д. Хлебников, 2021

© М. Альперович, 2021

© А. Яцына, 2021

© Д. Хлебников, иллюстрации, 2021

ISBN 978-5-0055-7065-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие ко второму изданию

После официальной публикации книги «Стратегии своими силами: пошаговое пособие для тех, у кого совершенно нет времени», мы получили вал отзывов и вопросов по поводу этой книги. Нам справедливо указывали на недостаточность проработки отдельных вопросов, на избыточную проработку других, и на не всегда «читабельный» текст. Нам, как авторам, был совершенно понятны ход и логика мыслей, изложенных в книге. Потому, что мы знали, чем закончится наша мысль, к чему придёт тот или иной элемент методики. Читателям же все это было непонятно, и они справедливо предъявляли нам претензии по «читабельности» книги.

Во втором издании мы постарались учесть эти замечания, внесли изменения в раздел «Внутренняя среда», расширили объем иллюстраций, помогающих понять наши мысли. Мы, как и прежде вынесли в отдельное Приложение шаблоны документов, которые, с нашей точки зрения, наилучшим образом соответствуют выполнению шагов методики.

И, наконец, мы поправили орфографические и грамматические ошибки, которые, к нашему стыду, были обнаружены читателями. Приносим им свои глубочайшие извинения. И исправляемся.

Хороший и успешных вам стратегий!

Авторы.

Предисловие

Представленная в настоящей книге методика (или руководство) увидела свет ещё в 2008 году как результат анализа и осмысления опыта авторов по разработке стратегий для большого количества компаний средней величины (до 5 тыс. сотрудников).

Ключевыми вопросами, которые мы обсуждали, были два:

– Как оптимизировать процесс разработки стратегии, то есть достичь наилучших результатов при затрате наименьших ресурсов (и времени, и денег);

– Как сделать так, чтобы разработанные стратегии наилучшим образом, максимально гармонично преобразались в планы работ?

Книга, которую вы читаете, отвечает на оба эти вопроса. Мы, на основе нашего опыта пришли к выводам, что:

– *Нет необходимости использовать весьма популярные подходы, предполагающие «стратегические сессии» с большим количеством участников. Согласованная работа небольших групп профильных специалистов, перед которыми ставятся чёткие вопросы, даёт прекрасные результаты*

– *Правильный подход к определению стратегических Целей и Задач, формирует требования к результатам (!!!) внутренних проектов, выполнение которых и приведёт к реализации стратегии! Сегодня на рынке есть множество вы-*

соколовых книг, многословно описывающих процесс формирования планов достижения стратегических целей. Мы же уверены (и это подтверждено сотнями успешных применений нашего подхода), что это весьма простая и легко реализуемая задача

– Поскольку консультанты, позиционирующие себя как «стратегические консультанты», так или иначе используют опыт, знания и экспертизу сотрудников компаний, которые они консультируют, можно избавиться от их дорогостоящих услуг. Достаточно лишь ставить правильные задачи и организовать работу тех собственных специалистов, которых консультанты используют в качестве источника экспертизы.

– И, наконец, разработка стратегий и планов их достижения может быть встроена в оперативную деятельность, не отнимая ни времени, ни денег у руководителей компании.

В результате долгих и захватывающих дискуссий, мы пришли к общему пониманию того минимального набора шагов / этапов работы по формированию стратегии, который и предлагается вашему вниманию. Этот минимальный набор мы постарались изложить максимально простым и понятным языком, предлагая простые операции, которые достаточны для формирования стратегии развития любой организации крупнее небольшого магазина ларька, но меньше, чем какой-нибудь более-или-менее известный банк.

Почему так? Просто потому, что для малого бизнеса вся стратегия начинается и заканчивается словом «продажи». Это – ключевой аспект их деятельности, и вся стратегия сводится к увеличению объёмов продаж и их доходности. Для крупных компаний, конгломератов и холдингов, стратегия вырождается в решении глобальных вопросов дизайна бизнес-системы. По сути дела, таких дизайнов в начале XXI века может быть только два – создание суперсервиса или суперпродуктов (оптимизация всех элементов, интегрированных в бизнес-систему), и, второй тип дизайна – создание суперсистемы (экосистемы, объединяющей и гармонизирующей в одном IT приложении все продукты и все услуги предприятий, входящих в бизнес-систему).

Малые и мелкие предприятия достаточно гибки, чтобы вовремя реагировать на изменения рыночных предпочтений, они используют все вновь открывающиеся возможности для реализации продаж. Они – оппортунисты бизнеса. Они исключительно полезны для экономики, поскольку быстро занимают новые высокодоходные ниши, не позволяя возникать рыночным «пузырям», формируя предложение и снижая цены там, где без них будет возникать дефицит и монопольное ценообразование.

Крупные компании слишком велики. Они похожи на бегущего носорога. Остановить или сбить их с пути очень сложно. У них достаточно ресурсов для того, чтобы залить деньгами любые ошибки, создать любые предприятия. Им

очень сложно измениться, но их рыночная мощь настолько велика, что они не нуждаются в тех инструментах, которые мы предлагаем.

Однако, для дочерних и зависимых обществ, интегрированных в крупные холдинги, требуется проработка стратегий и планов их достижения. Поэтому для них, так же, как и для компаний среднего размера, наша методика будет очень полезна.

1.Методика «Метастратегия за пять шагов»

Рекомендация

Методика *метастратегия за пять шагов* весьма проста и очевидна. Она позволяет очень быстро оценить состояние компании и наметить пути её развития. Однако использование этой методики потребует, как минимум, внимательного ознакомления с ней – только тогда метод *метастратегия за пять шагов* станет вашим надёжным попутчиком и инструментом управления.

Поэтому мы рекомендуем потратить некоторое время – по нашему опыту это займёт не более, чем полдня усидчивой работы, с тем, чтобы не просто прочесть методику, а внимательно её изучить. Изучить так, чтобы был понятен ход наших мыслей, чтобы не возникало противоречий и непонимания.

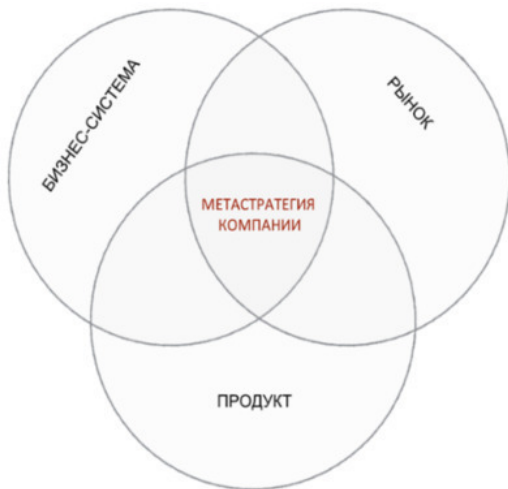
Если вы сегодня потратите полдня на изучение методики, в будущем вы сэкономите дни, недели и месяцы вашего драгоценного времени, которое можно будет потратить на развитие вашего бизнеса, посвятить вашей семье, отдыху или хобби.

Резюме

Методика *метастратегия за пять шагов* использует хорошо отработанный на практике и в теории принцип эволюции компаний, продуктов и рынков. Эволюционная школа менеджмента предложила много моделей развития компаний, которые в простой и очевидной форме описывают закономерности развития бизнеса и рынков, которые исследователи подмечали на всем протяжении существования такого понятия как «бизнес».

Предлагаемый в методике *метастратегия за пять шагов* подход разработан на основе выделения основных закономерностей развития бизнеса и объединения трёх наиболее значимых факторов деятельности любой компании:

- *требования рынка,*
- *предложение продукта*
- *организация управления.*



Особенностью методики *метастратегия за пять шагов* является предложение достаточно простого и доступно-го инструмента, позволяющего быстро определить основные параметры стратегии Компании, проложить путь из текущего состояния в будущее.

Базовые предпосылки методики *метастратегия за пять шагов* основываются на том, что тремя основными параметрами – Рынком, Продуктом и Бизнес-системой можно достоверно описать любую компанию, не затрачивая больших усилий и не прибегая к умным книжкам, понять

которые зачастую очень сложно.

Когда мы говорим о любом бизнесе, мы понимаем, что бизнес строится на нескольких основных предпосылках.

Во-первых любой бизнес создаётся для того, чтобы удовлетворить ожидания своих собственников. Эти ожидания могут быть классифицированы и описаны разными способами, но неизменным в ожиданиях собственников является получение прибыли от бизнеса.

Прибыль бизнесу могут обеспечить только и исключительно продажи некоего продукта, который бизнес предлагает покупателям. Продукт производится и предлагается на рынки бизнес-системой, которую собственники специально создают для этого. Рынки, как правило находятся в состоянии равновесия, когда предлагаемые продукты уравнивают потенциальный спрос в рамках чётко определённого ценового коридора.

Все три описанных основных составляющих бизнеса – продукты, рынки и бизнес-системы, имеют чёткие законы развития, в рамках которых они эволюционируют. Характерной особенностью эволюции рынков, продуктов и бизнес-систем является наличие устойчивых фаз развития, то есть таких состояний, при которых общие характеристики остаются неизменными в течение достаточно долгого времени.



Суть методики **метастратегия за пять шагов** состоит в том, что для разнообразных устойчивых состояний (фаз развития) рынков, продуктов и бизнес-систем, существует всего несколько устойчивых сочетаний, которые гарантируют бизнесу доходность и устойчивость.

Поскольку методика **метастратегия за пять шагов** содержит прикладные, практические инструменты определения стратегий, мы сознательно убрали множество теоретических и методических предпосылок, лежащих в её основе. Это делает методику **метастратегия за пять шагов** с одной стороны простой и применимой «здесь и сейчас»,

но, с другой стороны, предъявляет требования к серьёзному и вдумчивому ознакомлению с ней.

1. Бизнес есть удовлетворение притязаний **Собственника** через удовлетворение ожиданий **Потребителя**
2. Ожидания **Потребителя** бизнес удовлетворяет путём производства и предложения **Продукта** (услуги), который бизнес выводит на **Рынок**
3. Для производства и предложения **Продукта** (услуги) Собственник создаёт **Бизнес-систему**
4. Продукты (услуги) со временем развиваются, проходя через устойчивые состояния - стадии развития **Продукта**
5. Рынок со временем эволюционирует, проходя через устойчивые состояния - стадии развития **Рынка**
6. Бизнес-система должна также эволюционировать для того, чтобы предлагать новые Продукты на изменившихся Рынках, проходя через устойчивые состояния - стадии развития **Бизнес-системы**
7. **МЕТАСТРАТЕГИЯ** - это определение направления развития организации через осознанное достижение нужных сочетаний состояния Продуктов, Рынков и Бизнес-систем

Шаг первый – определите ценность Продуктов

Ценность

Важнейшим фактором когда мы говорим об операциях обмена (купли-продажи) между Бизнес-системой и Потребителем является *ценность* или, в английском толковании, *added value*.

Очень важным является то, что вы, как производитель, предлагаете набор качеств продукции или услуг, а потребитель воспринимает это набор **своими глазами**, и его восприятие качеств и функциональности продукта или услуги могут кардинально отличаться от того, что думаете вы

Иногда понятие *ценность* трактуют как воспринимаемые потребительские свойства, потребительскую полезность, добавленную стоимость и т. д. Однако мы предлагаем предмет обмена между Потребителем и Бизнес-системой, трактовать, как *ценность*, то есть совокупность субъективно воспринимаемых с точки зрения индивидуума и его социальной группы функциональных, социальных и эмоциональных свойств продукта/услуг.

Так же очень важным является четкое понимание того, что цена Продукта - это не ценник в магазине и не цена в прайс-листе. На самом деле, для большинства товарных позиций, которые не относятся к товарам повседневного спроса, реальная цена Продукта **для потребителя** складывается из:

- *Стоимости приобретения*
- *Стоимости владения / эксплуатации*
- *Стоимости ликвидации*

Ценность – это то, за что потребитель готов платить день-

ги, а продукт или услуга являются лишь *носителями ценности*.

Такой подход позволяет понимать, почему для Потребителя важны не только функциональные качества Продукта, но и его упаковка, предпродажный и послепродажный сервис, почему на выбор Потребителя влияет мода или мнение окружающих его людей.



Ценность характеризуется тремя основными свойствами (они могут дополнять друг друга, дублировать одно другое или отсутствовать вовсе – в зависимости от конкретного

Продукта):

функциональные свойства – это набор объективных технических характеристик, возможностей и применений, которые можно объективно измерять;

социальные свойства – это имидж, эмоции, в конце концов – статус владения продуктом или потребления услуги... Интересно, что то, что имеет значимость в рамках одной социальной группы, может совершенно не котироваться в другой группе;

способность удовлетворять потребности – это то, насколько продукт или услуга способны удовлетворять базовые потребности Покупателя и другие возможности применения, включая те, о которых разработчики не подозревали.

Решение Потребителя о покупке Продукта зависит от *воспринимаемой ценности* товара/услуги и цены, которую Рынок (рыночные обстоятельства) определяют для этого конкретного продукта/услуги.

Для того, чтобы понять, что такое сумма цен, достаточно обратить внимание на автомобильный рынок и увидеть, что, например, китайские автомобили, предлагающиеся по относительно низким ценам приобретения, оказываются очень дорогими с точки зрения их поддержания в рабочем состоянии – качество запчастей достаточно низкое, и завершённый ремонт не означает, что через пару дней вам не потребуется такая же запчасть.

Это классический пример, когда покупатель «ведётся»

на низкую цену приобретения, не обращая внимания на реальную стоимость владения таким автомобилем.

Однако умный покупатель обязательно будет оценивать свою способность обслуживать и эксплуатировать покупку. Даже если у вас есть деньги на автомобиль бизнес-класса, вы вряд ли его купите, если у вас нет уверенности в том, что ваш кошелек выдержит стоимость его технического обслуживания.

Понимание ценности Продукта даёт важнейший инструмент для анализа ситуации. Внешне все выглядит очень просто – понимая *воспринимаемую ценность* вы можете дать ответ на вопрос **ЧТО У НАС ПОКУПАЮТ?**

Чаще всего собственники и топ-менеджеры дают ответ на вопрос «Что мы продаём?», а это, согласитесь, совсем разные вещи.

Ответив на вопрос «Что у нас покупают?» в терминах ценности, вы получаете мощнейший инструмент для развития и совершенствования своего бизнеса.

$$\text{Решение о покупке} \approx \frac{\text{Воспринимаемая Потребителем ценность продукта (услуги)}}{\text{Стоимость (приобретения + владения + ликвидации)}}$$

Удачная покупка это всегда успешная продажа

Вы определите то, что приносит деньги в вашу Бизнес-систему, что действительно характеризует ваши Продукты и услуги в глазах Потребителя, который оплачивает работу вашей Бизнес-системы и формирует ваш ДОХОД.

Это очень важное упражнение, потому что лучшие продавцы (что бы они ни продавали), всегда формируют в сознании покупателя твёрдую уверенность, что те сделали очень удачное приобретение.

Шаг второй – определите стадию развития вашего ПРОДУКТА

На этом шаге требуется определить, на какой стадии своего эволюционного развития находится ваш Продукт, несущий ценность Потребителю. Эволюционный цикл для пред-

лагаемой ценности Продукта по аналогии с известным жизненным циклом мы представили в виде 4 стадий: *прототипа, развития, зрелости и специализации*.



Стадии развития продукта

На стадии *прототипа* Продукта предлагается некая «гипотетическая ценность» и происходит отладка Продукта, который по мнению разработчиков является носителем этой ценности. По существу, никакие ожидания потребителей на этой стадии не имеют значения. Открытие, изобрете-

ние, конструкция, способ производства, способ организации бизнеса, продажи, распределения – все это может быть сутью разрабатываемой ценности. Инвестиции направляются в достижение работоспособности продукта в понимании разработчиков. Стадия завершается, когда работоспособность продукта достигнута хотя бы в первом приближении.

Предложенная ценность работающего продукта так или иначе пройдет проверку потребителями и будет преобразована, и акцептована, либо отвергнута. Акцептованная ценность станет базовой и будет являться основой дальнейшего усовершенствования продукта. Как мы определяли выше, базовая ценность является некоторым интегральным показателем. На стадии *развития Продукта* все целесообразные усилия и инвестиции производителя направляются в количественное увеличение функциональной составляющей базовой ценности. Такой рост не может продолжаться бесконечно. Рано или поздно, количественное увеличение функциональной составляющей базовой ценности прекратится, соответственно дальнейшие инвестиции в это потеряют экономический смысл. Это происходит при достижении либо технологического предела, либо предела использования по нормативным соображениям или ввиду смежных (инфраструктурных) ограничений.

Стадия *зрелости Продукта* характеризуется предложением и изменением смежных (производных) ценностей, которые не изменяют функциональную составляющую базовой

вой ценности, а являются социальными или эмоциональными дополнениями к ней. Дальнейшее развитие предлагаемой ценности будет происходить только в «нишах», если такие будут существовать. Для некоторых «ниш», потребителям будут необходимы гипертрофированно развитые часть функциональных составляющих либо производные ценности в ущерб интегральному показателю ценности.

Стадия *специализации Продукта* начнётся в некоторых «нишах» для специальных относительно узких группах потребителей. В таких нишах часть базовая ценность расщелится и часть её станет новой интегральной базовой ценностью для относительно узкой ниши.

Для каждой стадии эволюционного состояния Продукта, могут быть сформулированы характеристики, определяющие восприятие Продукта, основная задача, которая стоит перед собственниками и менеджментом компании и фокус внимания – то, чему следует уделять наибольшее внимание при организации работы Бизнес-системы.

ПРОТОТИП	РАЗВИТИЕ	ЗРЕЛОСТЬ	СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
Воспринимается как			
что это? кому это нужно?	как это работает? в этом что-то есть!	кто же этого не знает?	а что еще может? мне нужно что-то особенное!!!
Ключевая задача			
Сформулировать ценность	Донести ценность до покупателя	Идеализировать ценность и функционал	Искать новые ценности при базовом функционале
Фокус внимания			
Функционал продукта (услуги)	Способ продаж и информирования покупателей	Способ производства и обслуживания	Эмоциональная идентификация и формирование ниши

Что надо делать?

На первом шаге для каждого из ваших Продуктов следует определить стадию его развития и выбрать соответствующие стадии развития Продукта Ключевую задачу и Фокус внимания менеджмента компании.

Это второй шаг в развитии вашей бизнес-системы. Некоторые решения, распоряжения и поручения уже можно делать просто исходя из того, что вы определили *ключевую задачу* и *фокус внимания*.

Шаг третий – стадии эволюции ваших РЫНКОВ

Каждый из Продуктов компании существует на своём собственном Рынке.

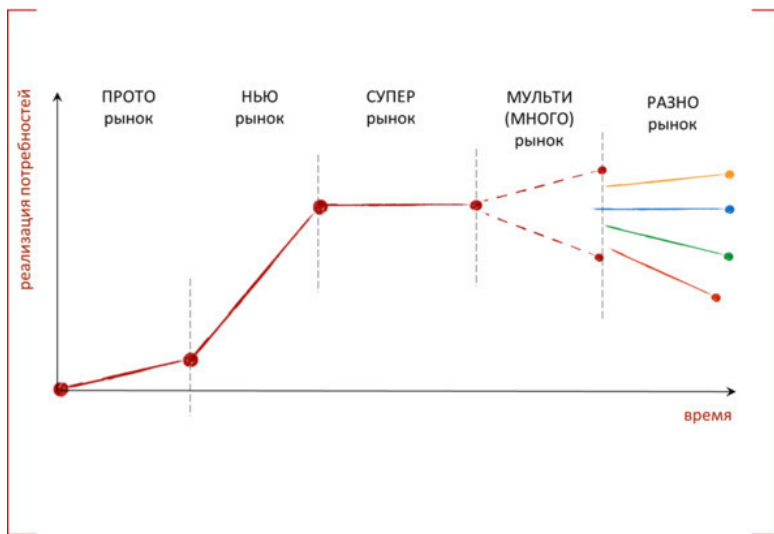
Рынок в данном случае должен пониматься как совокупность потребителей со сходной **воспринимаемой ценностью**.

Иначе говоря, Рынок не существует сам по себе, это именно совокупность потребителей. Предпочтения на рынке определяются воспринимаемой ценностью потребителей.

Этот Рынок также эволюционирует, проходя через чётко определённые устойчивые состояния.

Стадии развития рынка

Устойчивые состояния Рынков можно определить как «проторынок», «ньюрынок», «суперрынок», «многорынок» и «разнорынок», причем каждое такое устойчивое состояние имеет свои отличительные особенности.



Стадия *Проторынок* характеризуется тем, что выраженные ожидания Потребителя относительно требуемых Продуктов и ценностей отсутствуют. На этой стадии первич-

но предложение. Инвестиции осуществляются энтузиастами, в качестве которых часто выступают инженеры или предприниматели. Первые увлечены научно-техническим прогрессом и верят в рыночную победу своих научно-технических разработок, вторые обладают чутьём и верят в рыночную победу своих новых бизнес идей. Продукты таких разработок на этой стадии представляют собой радикально новый способ, с помощью которого потенциальные потребители могли бы удовлетворять какую-то свою потребность. В начале этой стадии ассоциация между предложенной ценностью и способом удовлетворения потребности отсутствует. Покупатели на этой стадии если и покупают продукт, то только как курьёз, забавную новинку. Если ассоциация между предложенной ценностью и способом удовлетворения каких-либо потребностей возникла, то стадия завершается. Интересно, что потребителями будет акцептована и признана лишь малая толика всех разновидностей, предложенных на этой стадии ценностей. В дальнейшем признанные на этой стадии ценности будем считать базовыми.

Стадия *Ньюрынок* характеризуется тем, что потребители понимают, каким образом новые, предложенные на предыдущей стадии ценности могут удовлетворять их потребности. Соответственно ожидания потребителей формализуются вокруг некоего набора выбранных Потребителем базовых ценностей. Мнение потребителей начинает превалировать над предложением, направляя дальнейшие действия разра-

ботчиков. Количество игроков, входящих на Рынок и пытающихся улучшить предложение базовых ценностей быстро растёт. Ожидания потребителей относительно базовых ценностей дополняются ожиданиями относительно будущих инфраструктурных и смежных рынков. Инвестиции направляются в увеличение признанных потребителями базовых ценностей. Потребители ожидают количественного роста предлагаемой ценности (продуктов). По существу, на этой стадии происходит широкое тестирование и «подгонка» продукта под требования массового рынка. Стадия заканчивается, когда определилась доминирующая модель. Доминирующая модель определяет долгосрочный тренд – как именно будет выглядеть Продукт, каковы будут его основные параметры и массово предлагаемая ценность. С этого момента ожидания потребителей сфокусированы не на нескольких относительно устойчивых комбинациях базовых ценностей, а на одном условно говоря «стандартном» наборе. С этого момента рынок готов к взрывному росту.

На стадии *Супперрынка* Рынок становится массовым, если один или несколько игроки смогут развернуть массовое производство доминирующей модели и существенно снизить себестоимость. Производимая ценность на этой стадии выражается в виде доминирующих моделей. Возникает положительная обратная связь от смежных и инфраструктурных рынков. Издержки переключения потребителей на новый способ удовлетворения своих потребностей становятся при-

емлемыми, в результате чего начинается разрушение предшествующих рынков. Рост количества игроков замедляется, особенно к концу стадии. Инвестиции направляются в захват рынков, увеличение масштабов производства и снижение цены. По мере развития рынка, ожидания потребителей относительно доминирующей модели перестают быть дифференциаторами. Доминирующая модель является стандартом, пределы существенного снижения цены исчерпаны. Существенный рост рыночной доли для базовых игроков этой стадии рынка становится очень сложным. Завершение стадии происходит, когда ожидания потребителей относительно ценностей доминирующей модели обобщились настолько, что сама доминирующая модель стала стандартом, а ценности предложений не позволяют в процессе покупки дифференцировать один продукт от другого.

На стадии *Многорынка* потребитель уверен в наличии базовых ценностей и не имеет специальных ожиданий относительно них. Ожидания потребителей фокусируются на смежных или производных ценностях. Эти ценности могут и должны сегментироваться по группам потребителей в зависимости от группировки их ожиданий. Дальнейший рост масштабов производства возможен не за счёт увеличения масштабов рынка, а за счёт объединения рыночных долей игроков за счёт поглощений и слияний. Поглощения и слияния могут делать как уже представленные на рынке игроки, так и новые крупные игроки, осуществляющие вход

на этот рынок. Общее количество игроков уменьшается одновременно с ростом их масштаба. Рынок остаётся массовым и сегментируется по смежным или производным ценностям. В этой стадии рынок может находиться сколь угодно долго, пока ожидания потребителей не оказались связанными с новой, замещающей ценностью.

Стадия *Разнорынка* характеризуется тем, что ассоциация между ожиданиями потребителей и предлагаемой ценностью разрушается. Теперь ожидания потребителей направлены на замещающую ценность, для производства которой у существующих игроков нет необходимых компетенций и активов. Разрушению могут быть подвержены, также, инфраструктурные и смежные рынки. Ожидаемая ценность «расслаивается» на ниши. Какие-то из «ниш» могут стать новыми базовыми ценностями для «нишевых» потребителей, соответственно эти «нишевые» рынки могут войти в стадию «Ньюрынка». Массовые игроки будут уходить и могут быть заменены на «нишевых» игроков.

Разные стадии развития Рынка подразумевают, что ваша компания предлагает свои продукты разным категориям потребителей и в разных количествах.

На стадии «Проторынок» реализация продукции может осуществляться только каким-то своим, очень близким вашей компании потребителям, поскольку не отработана ни доминирующая модель Продукта, ни определена его рыночная стоимость, нет чёткого понимания ёмкости рынков, эко-

номики предприятия, путей продаж и дистрибуции Продукта.

ПРОТО рынок	НЬЮ рынок	СУПЕР рынок	МУЛЬТИ (МНОГО) рынок	РАЗНО рынок
Особенности				
Потребность не проявлена четко или её не реализуют другие продукты	Испытание способности продукта удовлетворить Потребность Зарождение мнения ПРОДУКТ = ПОТРЕБНОСТЬ	Формирование четкой рыночной ассоциации ТОЛЬКО ЭТОТ ПРОДУКТ соответствует этой потребности	Попытки использовать продукт для других потребностей Попытки по-иному формулировать потребности для того же продукта	Вариации продукта = вариации потребностей Борьба за иные (не характерные) потребности
Кому продаем				
Для своих Случайные потребители	Искателям новизны, «лидерам» моды	Модникам, современным покупателям	Всему рынку, продукт - стандарт потребления	Стойким приверженцам, попытки удовлетворить специальные потребности

Постепенно развитие Рынка достигает стадии «Многорынок», когда количество производителей может исчисляться сотнями, Рынок становится локомотивом, подтягивающим смежные отрасли, а «доминирующая модель» становится де-факто стандартом потребления. Очевидно, что на стадии «Многорынок» предложение оказывается гораздо больше спроса, и производители начинают модифицировать «доминирующую модель» в поисках её дальнейшего развития

и создания новых Рынков своей продукции.

Что надо делать?

Необходимо точно определить *стадии развития Рынков* для всех ваших *Продуктов*.

Анализ состояния Рынка позволит вам более точно сфокусироваться на тех группах потребителей, с которыми работает ваша компания.

Если ваши потребители сегодня - модники и люди, позиционирующие себя как «современные потребители», то есть вы работаете на «Суперрынке», то очевидно, что вам надо готовиться к серьезному росту спроса и перемещению спроса от отдельных, сильно «модных и современных» граждан в сторону действительно массового спроса, на котором будет происходить лавинообразный рост конкуренции, выход новых игроков, падение рыночных цен, обострение конкуренции.

Вы готовы к этому? Самое время задуматься над этим вопросом, чтобы быть готовым к изменению состояния Рынка, которое произойдет незаметно, но стремительно.

И произойдет обязательно.

Ещё нет стратегии, ещё вы не понимаете куда и как вам двигаться, но вы уже можете принимать решения, если видите, что ваша компания что-то делает не так двух шагах, позволит принять решения по развитию и совершенствованию.

нию деятельности вашей компании.

Ещё нет стратегии, ещё вы не понимаете куда и как вам двигаться, но вы уже можете принимать решения, если видите, что ваша компания что-то делает не так.

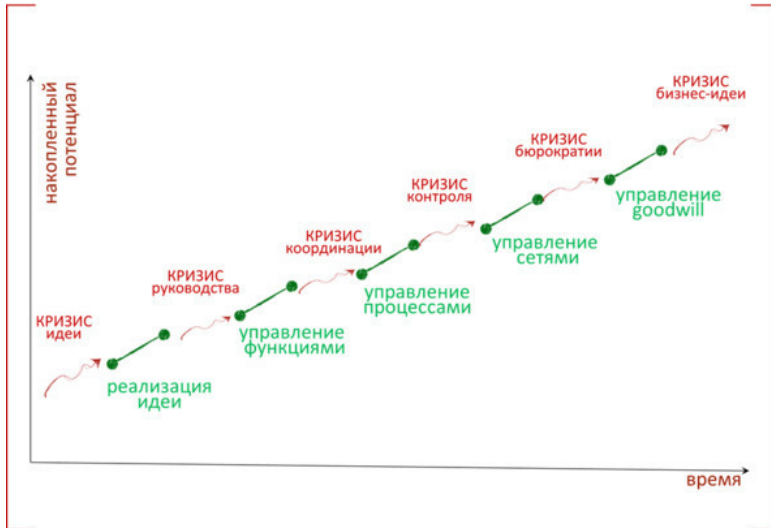
Поняв, на какой стадии рынков вы работаете, вы уже сегодня, в процессе чтения, можете предвосхитить будущие события на Рынке, уже сейчас можете начинать готовиться к неизбежному будущему.

А это и есть стратегия – предвидение будущих событий и подготовка к ним таким образом, чтобы оказаться во всеоружии и в выигрыше, когда такие события произойдут.

Шаг четвёртый – состояние БИЗНЕС-СИСТЕМЫ

Бизнес-система, так же как и Рынки и Продукты также имеет свой жизненный цикл, также может последовательно принимать устойчивые состояния, которые могут длиться весьма долго. существует множество теорий эволюции и жизненных циклов предприятий, однако мы предпочитаем использовать «Теорию Фазовых трансформаций Бизнеса» (ТФТБ), поскольку ТФТБ ориентирована на определение состояния системы управления и основных принципов организации деятельности компании.

Это действительно прикладной инструмент, не связанный с психологическими или социотехническими тонкостями. В ТФТБ все прозрачно, измеримо и понятно.



Стадии развития бизнес-системы

Суть ТФТБ сводится к наличию пяти основных стадий развития систем управления (при этом имеется в виду допущение, что бизнес-идея, заложенная в основу бизнеса настолько хороша, что компания постоянно развивается и растёт, и владельцы бизнеса также заинтересованы в его развитии). Организация деятельности и система управления для каждой фазы будет иметь свои особенности:

Реализация бизнес – идеи (Управление бизнес-идеями), это стадия создания бизнеса. Отцы (или матери) – основатели,

заимев (придумав, украв, и т.д.) некую идею, которая им кажется коммерчески перспективной, начинают воплощать её в жизнь. Организационно «все делают всё», нет разделения по «зонам ответственности», нет начальников и подчинённых, большинство вопросов решается коллегиально (группой), фактически – *идеальный вариант анархии*;

Управление функциями – на этой стадии Бизнес-система проходит формализацию и построение структур. Собственных знаний у основателей не хватает, и требуемые для развития и существования функции начинают выполнять наёмные специалисты. Формируются «зоны ответственности», «колодцы власти» и т. д. Управление по функциям характерно тем, что персонал компании объединяется по *предмету деятельности*, и такие объединения возглавляются Главными Функциональными Экспертами. Компания, управляемая по функциональному признаку – типичная «Кантора», с присущей канторам бюрократизмом, подковёрными играми, многочисленными согласованиями, контролем за контролёрами контролирующими контролёров и так далее;

Управление процессами – стадия делегирования и проектной деятельности. Суть систем управления на этой стадии – объединение персонала по *признаку результата деятельности*. К этой стадии управления компания подходит тогда, когда чётко определены продукты и технологии, когда компания завоевала положение на рынке и нет необходимости в гибкости, подстройки под рынок, избыточных компетенци-

ях. Типичный пример процессного управления – заводской цех. В цехе трудится большое количество народу, выполняющего различные функции – от начальника цеха до рабочих различных специальностей. Объединены они результатом – изделием на выходе из цеховых ворот. Каждый несёт ответственность за свой участок работ (делегирование), управление распределено по различным видам работ, результаты которых являются составляющими некоего общего результата. Компания, управляемая по процессному признаку – типичный «Завод» со всеми плюсами и минусами жёсткого следования заданной технологии. С одной стороны – все при деле, все выполняют свою часть работ, издержки минимальны, утилизация ресурсов максимальна. С другой стороны – отсутствие гибкости и высокая инерционность производственной системы.;

Управление сетями – стадия развития Бизнес-системы, когда она вырастает до нескольких бизнес-единиц, которым требуется координация. Фактически – такое же управление процессами, как и на предыдущей стадии, только на более высоком уровне развития. Типичный пример – Газпром, контролирующий товарно-материальные потоки своих «дочек», но не вмешивающийся в технологии и системы управления на местах. Это состояние Бизнес-системы достаточно редко встречается на предприятиях среднего бизнеса, такие компании как правило очень быстро растут или быстро стагнируют. Дальнейший рост количества бизнес-единиц

и подконтрольных активов ведёт к существенному усложнению управления, и вынуждает менеджмент (если компания не монополист типа Газпрома) активно сокращать управленческие задачи, делегируя управленческие полномочия на места;

Управления нематериальными активами или goodwill – стадия сотрудничества а, в которую преобразуется система управления крупных корпораций при дальнейшем росте Бизнес-системы. На отечественном рынке назвать такие компании не представляется возможным, но вот в мировой практике таких компаний много и они широко известны. Это Virgin сэра Ричарда Бенсона, это General Electric, это Westinghouse, это Walmart, это Starbucks, это Toyota... Все эти компании активно вовлекают в свою бизнес-среду своих поставщиков, партнёров и потребителей, и управляют знаниями и технологиями совместного производства ценности. На этой стадии управление переходит в иную фазу – в создание альянсов и управление нематериальными активами (по английски – goodwill), т.е. интеллектуальной собственностью. Суть в том, что если система продолжает успешно существовать и эволюционно дошла до этой стадии, то это значит, что бизнес-идея, имидж, бренд и наработанные «ноу-хау» исключительно эффективны, гораздо более эффективны, чем просто материальные активы (газеты, заводы, пароходы и проч.).

В основе ТФТБ лежит постулат перехода накопленно-

го количества компетенций (знаний, навыков, умений) бизнес-системы в новое качество системы управления.

Точки перехода определяют время и условия возникновения возможных *кризисных ситуаций*, требующих изменений в подходах к управлению предприятием. С точки зрения ТФТБ, эти кризисы могут быть определены как:

Кризис идеи – тот самый момент, когда Отцы (матери) – основатели принимают решение о принятии на себя рисков и попытке воплощения в жизнь задумок, которые бродят в их головах. Как говорится, желание стать «здоровым и богатым» есть у многих, но начать движение к этому способны лишь некоторые.

Кризис руководства (компетенций) – следующий обязательный кризис Бизнес-системы. Развитие бизнес – идеи, по мере роста продаж, требует привлечения специальных знаний, умений и навыков, т.е. «компетенций», распределения полномочий и специализации, что ведёт к привлечению профильных функциональных специалистов и построению функциональных структур. Эффективность компании зависит от эффективности бизнес-идеи, и, как правило, продолжает расти. Суть кризиса – в нехватке знаний у основателей, психологической неприемлемости необходимости разделения ветвей власти по функциональному признаку, передачи части работ специалистам, не являющимся основателями компании. Выход из кризиса – осознанное построение ветвей власти, исполняющих необходимые для выживания

ния компании работы, сгруппированных по признаку предмета деятельности, т.е. по функциям (финансы, бухгалтерский учёт, планирование, маркетинг, кадры, и т.д.);

Кризис координации – это кризис, в котором зачастую перманентно живут отечественные предприниматели. Развитие бизнеса и его функциональных подразделений, требует привлечения новых компетенций, что приводит к физическому росту функциональных структур за счёт сохранения старых, возможно уже не нужных, но привычных знаний и умений. Функциональные «колодцы» власти начинают напоминать «башни из слоновой кости», их руководители превращаются в «экспертов», окружённых многочисленной группой помощников. Специалисты – помощники «эксперта» заинтересованы в исполнении «технологий», определённых руководителем, но не в том, как их работа отражается на эффективности предприятия в целом, и уж никак не в том, каким образом их деятельность соотносится с деятельностью их коллег из соседнего департамента. Горизонтальные связи между «башнями» рушатся, информационные потоки переключаются непосредственно на «эксперта», который трансформирует их руководителю для принятия решений. Поток информации к руководителю возрастает лавинообразно, наступает паралич власти, руководитель перегружен «текучкой», вопросы стратегий, планирования, развития и адекватного реагирования на изменения внешней среды оказываются погребёнными под ворохом оперативной информа-

ции, требующей немедленного решения. Предприятие фактически остаётся без руководителя, и начинает жить по своим законам, нацеливаясь на сохранение рабочих мест и снижение личной ответственности. Исполнители ориентируются на исполнение решений «эксперта», не интересуясь влиянием их работы на общую эффективность предприятия. Единственный выход из этого кризиса – жёсткое отделение успешных «технологических цепочек и производств», концентрация на управлении ими... ну а все остальные виды деятельности и «крайне нужные компетенции и работники», которые съедают ваши доходы и управленческие ресурсы, должны быть уволены, ликвидированы. Именно потребность жёстких и непопулярных мер, которые затронут множество сотрудников, к которым собственник или топ-менеджер привык за годы работы, и приводят к тому, что многие компании практически постоянно, годами, живут в состоянии *Кризиса координации*.

Кризис контроля – это кризис заводского масштаба. Дальнейшее развитие бизнес-системы приводит к росту количества «цехов и производственных площадок» усложнению информационных потоков, в том числе использующихся для контроля, общих для элементов бизнес-системы. Для упрощения управления разросшейся системой, требуется перейти к «сетевому управлению», делегируя подавляющее число управленческих воздействий и полномочий на места, сохраняя за корпоративным центром контроль за товарно-матери-

альными и денежными потоками системы.

Кризис бюрократии. Название говорит само за себя. Дальнейший рост и развитие бизнес-системы вызывает существенный рост непроизводительного бюрократического механизма, контролирующего сетевую структуру и определяющего направления инвестиционной активности корпоративного центра. Как и в случае с функциональными структурами, бюрократический аппарат начинает существовать ради собственных целей, отличных от целей бизнес-системы. Но, в отличие от связки «эксперт-помощник», бюрократ оправдывает свои действия интересами предприятия в целом, понимая эти интересы в силу своего образования, культуры, опыта, а то и как интересы неформальных групп. Дальнейшее централизованное управление огромным объёмом активов становится практически невозможным.

Кризис бизнес-идей (не определён для отечественных предприятий, поскольку нет достаточной статистики). По-видимому, это будет кризис инноваций, кризис исчерпавшего свои потребительские качества продукта, кризис компетенций корпоративного центра, аналогичный кризису компетенций на фазе 1, но только на другом витке эволюционной спирали, разрешение которого – также в привлечении новых компетенций и новых технологий, вызывающих, возможно, изменение структуры нематериальных активов. Примером такого кризиса и попыток выйти из него может служить компания McDonalds – кризис fast food компания ре-

шает за счёт инноваций и переориентации на другой сегмент рынка – рестораны для детей и их родителей. Многие западные эксперты отмечают, что McDonalds превратилась в крупнейшего разработчика, производителя и продавца тематических детских игрушек, сопровождаемых тематическими блюдами fast food, которые – без вечно любопытных детей – никто покупать не станет.

Итак, мы определили, что компания в своём развитии проходит несколько последовательных фаз, в каждой из которых может быть чётко описана. Переходы из фазу в фазу являются моментами кризиса, когда внутренняя организация компании уже не соответствует накопленному росту и новых требований внешней среды. Как следствие стоит вопрос или о переходе на новый уровень организации деятельности или о некотором сокращении масштабов, отказу от ряда проектов и закреплении в существующих размерах. В рамках каждой фазы развития компания проходит этапы от «зарождения» до «смерти». И, наконец, окончание пути по фазам развития, есть в то же время начало развития, но на качественно ином уровне.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.