

Семь уровней стратегии

Инструмент доминирования в вашей отрасли

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ. Без мощной и доминирующей стратегии вы проведете несколько следующих лет, продвигаясь по рынку очень маленькими шагами. Чтобы помочь вам справиться с этой проблемой, мы объединили несколько самых известных стратегических концепций в рамках одного инструмента масштабирования — «Семь уровней стратегии». Этот документ позволит вашей стратегической команде создать и поддерживать в компании уникальный и конкурентоспособный подход к каждому конкретному рынку. Кроме того, мы порекомендуем некоторые источники, которые помогут вашим управляющим лучше понять каждый из уровней. Работа над стратегией — тяжелый труд, поэтому для ее выполнения советуем сформировать небольшую группу лидеров.

Мировой финансовый кризис имел тяжелые последствия для строительной индустрии, но компании BuildDirect.com из канадского Ванкувера, продающей стройматериалы через интернет, удалось увеличить объем своих продаж вдвое. Так происходит каждый год с момента основания компании в 2003 году Джеффом Бутом и Робом Бэнксом. В 2014 году оборот компании достиг 200 млн долларов, а сегодня быстро приближается к миллиарду. Как ей это удастся? Все дело в стратегии!

Если ваша стратегия безупречна, рост доходов и увеличение маржи не потребуют практически никаких дополнительных усилий. Если компания как раз вступила в период такого быстрого и устойчивого роста, можете пропустить эту главу (серьезно!). Не пытайтесь внести в свою стратегию изменения, если она и так работает как надо. В таком случае стоит лишь не забывать о знаменитом высказывании основателя HP Дейва Паккарда: «Большинство компаний погибает не от голода, а от несварения».

Большинство компаний погибает не от голода, а от несварения.

Но если вы руководите компанией, которая не прочь увеличить свой оборот, читайте дальше. Не имея эффективной стратегии, вы рискуете провести следующие несколько лет за выполнением совершенно не подходящего вам плана, да еще и потратить на него кучу денег. Что еще хуже, в это самое время ваши конкуренты вполне смогут отвоевать принадлежащую вам долю рынка.

Используя BuildDirect.com (а также некоторые другие предприятия) в качестве примера, мы проведем вас по всем семи уровням стратегии и поможем занять доминирующее положение в своей отрасли. «Семь уровней стратегии» — это комплексная система для создания всеобъемлющей стратегии, способной помочь завоевать конкурентное преимущество и занять лидирующее положение в своей нише на рынке.

Если вы уже знакомы с нашим одностраничным стратегическим планом, то скоро поймете, что «Семь уровней стратегии» — своего рода «страница за страницей». Это документ, более подробно описывающий вашу рабочую среду (ЧТО, КОМУ и ГДЕ вы продаете), обещания бренда, прибыль на X и БИХАГ, которым посвящены колонки 2 и 3 ОСП.

Инструмент «Семь уровней стратегии» используется для того, чтобы помочь вам ответить на ряд стратегических вопросов и внести некоторые из ответов в соответствующие поля ОСП. Эти вопросы и ответы позже помогут при принятии ключевых стратегических решений. Почему в ОСП не отведено место под все ответы «Семи уровней стратегии»? Потому что некоторые из них должны оставаться конфиденциальными, а некоторые содержат дополнительную информацию о решениях, уже освещенных в ОСП.

На каждом из уровней принятия решений мы будем предлагать вам **КЛЮЧЕВОЙ ИСТОЧНИК**, позволяющий лучше разобраться в том или ином аспекте стратегии. Большинству уровней стратегии можно посвятить целую книгу, и если такие книги существуют, мы ссылаемся на них. Настоятельно рекомендуем разделить нагрузку: попросите каждого из участников вашей стратегической команды прочесть одну из предлагаемых книг или статей, а затем вкратце пересказать другим ее содержание. В любом случае, стратегия — это то, на что старшие управляющие должны тратить бóльшую часть времени, а решение повседневных задач лучше оставить менеджерам среднего звена.

Из всех предлагаемых методов этот требует наибольшего «доверия к процессу». Наберитесь терпения (Уэйну Хейзингу, очень талантливому предпринимателю,

понадобилось несколько лет, чтобы создать эффективную стратегию для его компании (AutoNation), продолжайте поиски — и однажды чудо произойдет.



ПРИМЕЧАНИЕ. *Если бы это было так просто, у каждой компании имелась бы своя победная стратегия. Ее разработка может стать очень неприятным моментом для исполнительных директоров, частенько полагающих, что могут ответить на все вопросы. В конце концов именно в этом и заключается основная работа исполнительного директора — он задает и реализует стратегию своей компании. С другой стороны, разработка стратегии — это хаотический и творческий процесс, требующий постоянного обучения, а также переговоров с десятками и сотнями сотрудников, консультантов и членов различных команд. Он может оказаться особенно сложным для любителей логического мышления, которые привыкли искать правильные ответы, действуя последовательно и схематично. Здесь такой подход не работает.*

Стратегическая команда — ваш советник

Как мы говорили в обзорной части, понятие «стратегическое мышление» включает в себя два совершенно разных процесса (и команды): стратегическое мышление и исполнительное планирование. Инструмент «Семь уровней стратегии» предназначен для направления стратегического мышления компании. В этих же целях можно использовать и систему 4P (Planning, Place, Price, Promotion — планирование, место, цена, продвижение). С нашей точки зрения, маркетинговая стратегия равна общей стратегии компании. В интернете можно найти обновленную версию системы 4P — схему 4E (Experience, Everyplace, Exchange, Evangelism — опыт, повсеместность, обмен и проповедь), разработанную компанией Ogilvy & Mather. Можете использовать эти принципы во время собраний, посвященных маркетинговой деятельности, или же в стратегическом мышлении.

Первый этап семи уровней стратегии, который также поможет в соблюдении принципов 4P и 4E, — создание стратегической команды. Выберите от трех до пяти человек, которые будут встречаться каждую неделю для обсуждения каждого уровня и иных вопросов стратегической важности. Многие уделяют стратегическому мышлению лишь пару часов в квартал, но этого недостаточно. Все дело в повторении: вы принимаете несколько решений, тестируете их, а затем снова встречаетесь

Многие уделяют стратегическому мышлению лишь пару часов в квартал, но этого недостаточно.

и обсуждаете полученные результаты. Именно такие еженедельные собрания позволяют поддерживать жизнь в своей стратегии.

Джим Коллинз называет такую стратегическую команду Советом. Возьмите экземпляры его книги «От хорошего к великому» и прочтите три самые важные страницы, когда-либо написанные о бизнесе. В них Коллинз дает 11 рекомендаций по структурированию такого Совета, включая в том числе информацию о его составе. Помимо нескольких старших управляющих стоит включить в стратегическую команду людей, обладающих специфическим знанием отрасли, в которой вы собираетесь реализовывать свою стратегию.

Совет не может действовать в полной изоляции. Его участники еженедельно разговаривают с клиентами и сотрудниками компании, следят за деятельностью конкурентов, разрабатывают идеи и вносят предложения, призванные подстегнуть их стратегическое мышление. Многие полагают, что гении бизнеса, вроде Стива Джобса, часами просиживают в кабинете, приняв позу лотоса и ожидая откровения свыше. На самом деле основную часть своих рабочих дней Джобс напрямую общался с клиентами (частенько к большому неудовольствию его команды). Он понимал глубокую связь между стратегией и маркетингом и поэтому присутствовал лишь на одном собрании в неделю — трехчасовой встрече маркетинговых специалистов в среду вечером.

Джим Коллинз подчеркивает, что должность в стратегическом совете — это не номинальное назначение. Члены команды должны будут давать советы исполнительному директору. Им придется идти впереди всех и показывать дорогу остальной компании (вот почему стратег Гэри Хэмел называет такие группы «осветителями»). Их задача состоит в том, чтобы помочь исполнительному директору увидеть компанию со стороны и не дать ей свернуть не туда.

Рано или поздно любой организации приходится принимать стратегические решения, и эта задача ложится на плечи исполнительного директора. Но нет ничего плохого в том, чтобы иметь несколько советников (часто контактирующих с рынком), подводящих к правильному решению.

Властелины стратегии

На создание «Семи уровней стратегии» нас вдохновила книга, написанная Уолтером Кихелем III, бывшим редактором Fortune и директором издательства Harvard Business Publishing. Она называется Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New

Corporate World и посвящена 50-летней истории корпоративных стратегий и четырем пионерам этой области. Для тех, кого интересует тема стратегического планирования, эта книга представляет бесценный источник информации. В ней кратко и понятно описываются стратегические системы, применяющиеся в Boston Consulting Group, Bain & Co, McKinsey & Co, Porter Consulting и многих других компаниях.

Нас в этом издании поразило, какими сложными оказались многие описанные модели. Они были разработаны для огромных интернациональных конгломератов. В те времена определение своего рынка (рабочей среды) и выделение нескольких ключевых обещаний бренда считалось слишком простым подходом.

Нам требовалось что-то среднее, рассчитанное на небольшие предприятия и объединяющее несколько важных аспектов стратегии. Так родилась система «Семь уровней стратегии». В течение трех лет мы тестировали ее в нескольких компаниях и обнаружили, что она помогает создавать исключительно успешные стратегии (вроде той, которой руководствовалась BuildDirect.com). Мы поняли: у нас в руках мощный и простой инструмент для масштабирования «газелей».

Для тех, кого волнует соотношение между «Семью уровнями стратегии» и ОСП, повторим: «Семь уровней» отражают лишь ту часть процесса, описанного в ОСП, которая отвечает за стратегическое мышление. Ниже мы более подробно расскажем о каждом из уровней.

1. Слова, ассоциирующиеся с вами.
2. Среда и обещания бренда.
3. Гарантия обещаний бренда (каталитический механизм).
4. Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли).
5. Факторы уникальности (3–5).
6. X-фактор (преимущество 10x — 100x).
7. Прибыль на X (экономический показатель) и БИХАГ (на 10–25 лет).



ПРИМЕЧАНИЕ. *Большинство стратегических систем содержит компонент конкурентного анализа. В процессе работы с «Семью уровнями стратегии» ваша команда начнет разбираться, как в тот или иной уровень вписываются и конкуренты, и другие уважаемые компании, не относящиеся к вашей отрасли. Это поможет лучше понять рынок и конкуренцию, а также определить, как сделать свою стратегию уникальной.*

Слова, ассоциирующиеся с вами



ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ. *Поисковые системы (Google, Yandex).*

Стратегия: семь уровней		Наименование организации	
Слова, ассоциирующиеся с вашей компанией			
1			
Среда и обещания бренда			
Кто/Где (основные клиенты)	Что (товары и услуги)	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА	КРИ
Гарантия обещаний бренда (каталитический механизм)			
Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли)			
Факторы уникальности (3–5)			
X-фактор (преимущество 10x — 100x)			
Прибыль на X (экономический показатель)		БИХАГ (на 10–25 лет)	

У слова «автомобиль» нет и не может быть владельца, но вот слово «безопасность» в сознании участников рынка прочно связано с Volvo. BMW, в свою очередь, основывают все решения о дизайне и маркетинге своих автомобилей на одной фразе: «впечатления от вождения». Несмотря на то что машины BMW ценятся и за мощность, и за качество премиум-класса, на рынке их выделяет именно ориентированность на уровень вождения.

Если повезет, однажды название вашей компании станет именем нарицательным (как это произошло с Facebook). Другой вариант — подобрать для организации такое название, которое описывало бы суть ее деятельности и отражало те ассоциации, которые вы хотите вызывать в сознании клиентов. Настоящий предприниматель может дать название новой рыночной нише, а затем по умолчанию стать

ее владельцем. Дариус Бикофф сделал именно это в 1996 году в индустрии питьевой воды. Понятие «питьевая вода» не ассоциировалось ни с одной конкретной компанией, поэтому он просто добавил в воду некоторые витамины и минералы, создав новую категорию напитков (первую за 26 лет) — «улучшенную воду». Пускай потребителям этот термин не был знаком, но бренд Glaceau, созданный Бикоффом, привлек внимание крупных представителей отрасли, и через десять с небольшим лет Coca-Cola купила его за 1,4 млрд долларов.

Разработчики из Snapchat пошли еще дальше и объединили оба подхода — создали новую категорию продукции (чат) и назвали свое предприятие сочетанием из двух слов (snap — быстрый и chat — чат), которые ассоциируются у представителей рынка

с ними. Компания была открыта в сентябре 2011 года, и сейчас ее стоимость оценивается в несколько миллиардов долларов.

Попробуйте выполнить одно веселое упражнение: вспомните несколько названий известных марок (или даже предприятий ваших конкурентов) и подумайте, с какими словами они ассоциируются в умах клиентов. В конце концов это и есть суть брендинга: вы завоевываете маленький кусочек сознания своей целевой аудитории, и неважно, распространяется она на один небольшой регион, на целую отрасль или на весь мир. Если хотите нанести настоящий удар конкуренту — присвойте себе его ассоциации (так, например, поступил Google в отношении Yahoo!, украв у них слово-ассоциацию «поиск»).

87% ВСЕХ покупателей в мире (отдельных потребителей, корпораций и государственных органов) ищут товары и услуги в интернете. Поэтому очень важно занять верхнюю строчку в результатах поиска. Ассоциируйтесь с действительно важными словами — теми, что первыми приходят в голову людям, когда они думают о нужных им товарах и услугах или ищут их в Сети.

*Ассоциируйтесь
с действительно
важными словами.*

Поисковые системы — полезный инструмент для определения того, насколько успешно вам или вашим соперникам удалось «присвоить» определенный набор слов и ассоциаций. Отведите несколько минут на поиск в интернете слов и фраз, которые, как вам кажется, должны ассоциироваться с вашим предприятием. Так вы сможете понять, насколько высоко вас оценивают пользователи и не впереди ли те конкуренты, которых вы считали несущественными. Затем зайдите в Google AdWords Keyword Planner и посмотрите, как часто покупатели использовали ваше слово или фразу для поиска. Что еще важнее, этот инструмент покажет, какие слова или фразы обычно ищут вместе с этим запросом в вашем районе или по всему миру и с какой частотой. Эта информация поможет правильно подобрать слова для доминирования в отрасли.

Инструмент Google AdWords Keyword Planner предоставит статистику, сколько рекламодателей помимо вас претендуют на выбранное вами слово или фразу. Так вы поймете, насколько высока конкуренция и какие трудности следует учитывать.

Возможно, поначалу вам захочется использовать в платных объявлениях или технологиях оптимизации поиска самые популярные слова, однако слегка менее частые, но при

этом знакомые пользователям поисковые запросы могут сослужить лучшую службу — так потенциальные клиенты смогут быстрее находить конкретные товары или услуги.

После этого рекомендуем обратиться к книге Дэвида Скотта «Новые правила маркетинга и PR». Как говорит сам автор, «ты то, что ты публикуешь». Наймите копирайтеров и режиссеров для создания историй, примеров и видеороликов, которые привлекали бы внимание поисковых систем (и СМИ), а также повторяли клиентам слова, с которыми вы хотите ассоциироваться. С тех пор как Google купил YouTube, изображения и видеоролики имеют куда большую эффективность, чем текстовая информация.

BuildDirect использовала именно этот подход. У компании довольно запоминающееся название, описывающее то, чем она занимается (build — строить, direct — напрямую). Но, как считает ее основатель и исполнительный директор Бут, «клиенты не используют запросов вроде “прямая закупка стройматериалов”». BuildDirect создала алгоритмы, позволяющие покупателям искать интересующую их продукцию в рамках небольшого числа категорий, которыми занимается компания. Они оптимизировали сайт таким образом, чтобы он выпадал одним из первых в результатах поиска (разумеется, в бесплатных поисковых системах) по запросам «ламинированный пол» или «деревянное напольное покрытие». Зайдя на сайт компании, эти словосочетания увидите прямо на его главной странице, рядом с фотографиями. А вы используете такой метод?

BuildDirect обеспечила себе высокий рейтинг в поисковых системах за счет публикации качественного контента (с ключевыми словами), помогающего клиентам в работе над их строительными проектами. Эти статьи, размещенные на сайте Обучающего центра BuildDirect, вовсе не представляют собой замаскированную рекламу компании. Это полезные и хорошо написанные материалы, которые вполне могли бы появиться в журнале по дизайну интерьера. Один из разделов обучающего центра посвящен ламинатному покрытию. Он содержит много полезной информации, касающейся выбора напольного покрытия, например описание ламинатных полов, их плюсы и минусы, рассказ о производственном процессе, список типов покрытий, информацию об уходе за ним, а также инструкцию для покупателей.

Если вы затрудняетесь с выбором между деревянным напольным покрытием и ламинатом, эта информация окажется для вас очень полезной. Вот почему она постоянно привлекает на сайт новых покупателей. «Наш главный клиент — домохозяйка, которая все делает сама, — объясняет Бут, — и мы стараемся снабдить ее всей возможной информацией,

чтобы она могла принять взвешенное решение о покупке». Люди не хотят, чтобы им продавали товар; люди хотят, чтобы им давали знания.

Но посещают сайт не только домовладельцы. Многие профессионалы от строительной индустрии тоже частенько покупают материалы в BuildDirect. Сайт настолько содержателен, что даже специалисты могут найти на нем достаточно информации, необходимой для работы.

Сайт BuildDirect.com ориентирован не на получение прибыли, а на служение покупателю, поэтому организация сумела «завладеть» теми словами, которые ей важны. В результате этой мудрой стратегии большую часть бизнеса BuildDirect ведет с клиентами, нашедшими компанию в бесплатных поисковых системах по запросам вроде «ламинатное покрытие». Соответственно, именно этим объясняется феноменальный рост ее доходов.

О том, как контент стимулирует рост доходности, вы можете более подробно прочитать в книге Джо Пулицци «Управление контент-маркетингом. Практическое руководство по созданию лояльной аудитории для вашего бизнеса»*.

Если хотите сфокусировать свои усилия только на одном из семи уровней стратегии, помните, что первый отвечает за рост доходности. Следующие уровни помогут определить свою нишу на рынке, упростить реализацию и превратить выручку в крупную прибыль.



ПРИМЕЧАНИЕ. Владеть словами могут не только компании, но и отдельные предприниматели (например, Тиму Феррису принадлежит термин *4-hour*). Верн однажды написал для LinkedIn статью об этом — *Your Career Success Hinges on One Word: Do You Know It?* Вот ссылка на нее: <http://tiny.cc/success-one-word>.

Доминирование в поисковых системах — не единственный признак успеха. Возможно, вас считают производителем самых безопасных автомобилей или королем прохладительных напитков столько людей, что название компании попросту нет необходимости искать. Ключ к успеху — найти свою нишу и завладеть уже существующими или вами же и созданными словами в умах людей, которых вы хотите видеть своей основной аудиторией.

* Издана на русском языке (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014).

Поле деятельности и обещания бренда



ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ. Книга Роберта Блума и Дэйва Конти *The Inside Advantage* («Внутреннее преимущество»), а также книга Рика Кэша и Дэвида Кэлоуна *How Companies Win* («Как компании побеждают»).

На втором уровне нужно ответить на четыре основных вопроса.

1. **Кто** такие ваши основные (красные) покупатели и где они находятся?
2. **Что именно** вы им продаете?
3. Каковы три главных **обещания** вашего бренда?
4. Какие методы вы используете, чтобы убедиться, что эти обещания выполняются? (Мы называем такие методы *ключевыми показателями выполнения* — по аналогии с KPI.)

Стратегия: семь уровней		Наименование организации	
Слова, ассоциирующиеся с вашей компанией			
Среда и обещания бренда			
Кто/Где (основные клиенты)	Что (товары и услуги)	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА	KPI
2			
Гарантия обещаний бренда (каталитический механизм)			
Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли)			
Факторы уникальности (3–5)			
X-фактор (преимущество 10x — 100x)			
Прибыль на X (экономический показатель)		БИХАГ (на 10–25 лет)	

Кто/где. Блум и Конти, авторы книги *The Inside Advantage*, настаивают, что компании должны иметь четкое представление, кто на самом деле их основные клиенты и где они располагаются — то есть та аудитория, которая с течением времени принесет наибольшую прибыль. Однако они предостерегают, что определение аудитории не должно быть исключительно демографическим. Например, ключевую аудиторию для Juicy Juice от Nestle, который раньше считали очередным сладким напитком для детей, они определили как «напиток для матерей, которые хотят, чтобы их дети получали больше питательных веществ». Основными клиентами компании, занимающейся поиском рабочих мест для медсестер, будут сами медсестры, которых она рассылает в разные страны мира из-за нехватки там медицинского персонала. Книга Блума и Конти поможет вам определиться с ключевыми клиентами.

Кэш и Кэлоун в своей книге *How Companies Win* утверждают, что в любой отрасли существует ниша, составляющая не более 10% от общего числа клиентов, но обеспечивающая огромную долю прибыли, — так называемый «пул доходности». Например, анализируя рынок кормов для собак, команда Кэша классифицировала продукцию не по размерам собаки, как это принято, а по отношениям между собакой и владельцем, и в результате этого обнаружила группу, максимально ориентированную на результат. Это активные владельцы собак, занимающиеся спортом (пробежками, ходьбой, ездой на велосипеде) вместе со своими питомцами. Они составляют всего 7% от общего количества владельцев собак, но при этом обеспечивают 25% прибыли от продажи кормов. Ваша задача — найти такую же нишу в своей отрасли и занять ее с помощью специально ориентированного товара или услуги.

После того как вы определитесь, кто составляет вашу основную аудиторию, выясните, где ее можно найти. Например, активных владельцев собак можно встретить на велодорожках, в парках или на популярных тематических сайтах и блогах.

Как мы уже говорили, BuildDirect.com основным клиентом считает «домохозяйку, которая все делает сама», а не просто женщину среднего возраста. Это люди с особым характером, поэтому компания легко может предсказать, где их можно найти — за чтением определенных статей, в определенных магазинах или в поисках конкретного продукта.

Что. Блум и Конти пишут, что главная ошибка компаний при описании товара состоит в подчеркивании его характеристик и преимуществ. Продажи основываются на эмоциях, движениях сердца («никто никогда не чувствовал в себе душевного порыва купить компьютер IBM») и лишь затем подкрепляются логическими рассуждениями. В результате популярные бренды играют на страхе людей быть обманутыми новой, неизвестной компанией.

Компания Summit Business Media (сегодня работающая под названием Summit Professional Networks), которую Блум и Конти в своей книге приводят как пример, предлагает «незаменимый источник качественной информации, данных и аналитических материалов для опытных профессионалов финансового сектора». Концепция незаменимости компании, помогающая клиентам постоянно оставаться в курсе дела, апеллирует не только к практическим потребностям, но и к эмоциям бизнесменов.

Кэш и Кэлоун добавляют, что ответ на вопрос «что» должен представлять собой сто-процентное решение. Многие бизнес-лидеры легко отвлекаются, перескакивают с одной производственной линии, канала дистрибуции или рыночной ниши на другую, при этом

частенько забрасывая именно те продукты, которые в наибольшей степени удовлетворяют потребителей.

Производитель промышленного оборудования для мытья посуды немецкая компания Winterhalter Gastronom GmbH — лидер рынка в области продаж своей продукции крупным сетям ресторанов и отелей. Такие компании работают круглые сутки семь дней в неделю и постоянно нуждаются в чистой посуде. Winterhalter разработали полное решение для этой ниши, включающее поставку специальных кондиционеров и чистящих средств, а также глобальную сеть ремонта и обслуживания.

Обещания бренда. Домохозяйка, зашедшая на сайт BuildDirect, хочет положить в своей квартире ламинированный пол, и эта компания привлекает ее внимание. Но почему она должна предпочесть BuildDirect, а не конкурентов? На то должны существовать весомые причины, очевидные с того самого момента, как она взглянет на стартовую страницу сайта. Эти причины мы называем обещаниями бренда. Большинство компаний имеют три обещания, одно из которых — основное.

Обещания бренда BuildDirect звучат следующим образом: «Лучшие цены, лучшее обслуживание и знание продукта». Главным обещанием в этой триаде будет выражение «лучшие цены». Обещания бренда должны иметь количественное выражение, чтобы их можно было измерить и отследить. В случае BuildDirect лучшая цена означает на 40–50% ниже, чем в любом другом месте, где можно приобрести такой же товар. Команды сотрудников BuildDirect ежегодно мониторят цены конкурентов. Так компания обеспечивает выполнение своих обещаний или отказывается от определенной категории продуктов, если это не удается.



ВНИМАНИЕ. *Постарайтесь не использовать в обещаниях бренда слова вроде «качество», «ценность» или «услуга», так как они слишком неоднозначны, а их понимание может варьироваться в зависимости от группы клиентов, с которыми вы имеете дело. McDonald's оказывает вам по-настоящему качественные и ценные услуги, если нужно зайти куда-то с детьми в середине воскресенья, быстро получить свою еду и насладиться тишиной хотя бы пару минут, пока дети играют снаружи. Однако если нужно выбрать место для романтического свидания, ценность McDonald's тут же снижается. Тремя объективными обещаниями бренда McDonald's служат скорость, единообразие и развлечение для детей. Четкое определение этих ценностей и постоянный их мониторинг (включая ежедневное направление в головной офис отчетов со значениями определенных KPI) помогли McDonald's стать одним из самых успешных и уважаемых коммерческих предприятий.*

Обещания бренда не всегда имеют очевидную формулировку. Наоми Симсон, основательница компании RedBaloon, одного из наиболее быстроразвивающихся австралийских предприятий, была уверена в том, что именно нужно обещать клиентам, покупающим поездки на воздушных шарах в качестве подарков друзьям вместо надоевших букетов и конфет. Ее обещания включали в себя удобный сайт, на котором можно было выбрать один из почти 2000 вариантов поездки, узнаваемую упаковку и брендинг (как синий цвет Tiffany, только красный), а также поддержку на местах.

Но однажды подруга рассказала ей, что использовала сайт просто как источник идей, а поездку купила напрямую у оператора. Для Наоми это стало откровением. Она поняла, что многие посетители ее сайта, вероятно, делают то же самое, предполагая, что RedBaloon может завышать цены, чтобы покрыть расходы на упаковку, поддержку на местах и ведение сайта. Чтобы ее бизнес мог развиваться дальше, она пообещала клиентам, что те будут платить за поездку с RedBaloon не больше, чем за полет у оператора воздушного шара, — или же стоимость билета будет возвращена в полном объеме. Компания называет это обещание (хотя технически это скорее гарантия цены) «стопроцентной гарантией удовольствия».

Ключевые показатели выполнения. Если вы не выполняете своих обещаний, это приведет к потере клиентов и утрате репутации. Поэтому очень важно ежедневно измерять уровень выполнения своих обещаний. Та же Наоми Симсон создала в своей компании специальную команду, которая отслеживает цены каждого из 2000 предложений и проверяет, чтобы они не поднимались выше цен у других поставщиков. Это непростая задача, потому что цены, которые продавцы запрашивают за авиауслуги, постоянно меняются в зависимости от колебания цен на топливо и стоимости страхования.

Компания Rackspace, занимающаяся облачным хостингом, тоже научилась измерять ключевые показатели выполнения своих обещаний. Эта компания из Сан-Антонио обещает клиентам «фанатичную поддержку». Обещание встречает клиентов прямо на сайте компании: «Фанатичная поддержка: более 1400 опытных специалистов по облачному хостингу, готовых вам помочь».

Компания измеряет свой прогресс в выполнении обязательств бренда по трем показателям. Первый — это время работы клиентского сайта. Если сайт окажется недоступен, компания гарантирует клиенту денежную компенсацию. Второй — если у клиента возникнет проблема и придется звонить в службу технической поддержки, ему обязуются ответить через три гудка. В офисах Rackspace установлены тревожные красные

лампочки, которые начинают мигать, если по какому-то звонку раздастся четвертый гудок. Третий — чтобы клиент не ждал, пока его переключат, на звонки отвечают технические специалисты высокого класса. Это именно то, чего ожидает клиент от службы поддержки. Rackspace измеряет результаты своей деятельности на этом основании (время работы, три гудка, отсутствие переключений) буквально каждую секунду, а данные о ключевых показателях выполнения поступают из всех отделов компании. Именно благодаря этой методике Rackspace удалось всего за 12 лет вырасти из ничего до предприятия с рыночной капитализацией более 6 млрд долларов.

Команда BuildDirect точно так же использует свои ключевые показатели выполнения, чтобы убедиться, что все ее сотрудники соблюдают обещания бренда. Помимо мониторинга цен у конкурентов компания постоянно измеряет, как долго то или иное предприятие задерживается на определенной странице поиска, сколько времени уходит у торгового представителя компании-конкурента, чтобы ответить на вопрос, и насколько просто клиентам другой компании найти и заказать то, что им нужно.

Гарантия обещаний бренда (катализирующий механизм)



ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК. *Статья Джима Коллинза в Harvard Business Review под заголовком Turning Goals Into Results: The Power of Catalytic Mechanisms.*

Нарушение обещаний должно приносить дискомфорт, иначе оступиться будет слишком легко. Вот почему Коллинз называет гарантии обещаний бренда «катализирующим механизмом». Гарантируя клиентам возврат стопроцентной стоимости покупки, если они найдут более дешевое предложение, RedBalloon заставляет себя исполнять обещания.

Гарантии обещаний бренда также уменьшают страх клиента перед покупкой вашей продукции. В начале работы Oracle обещали, что программы любой компании-клиента будут работать на их базах данных в два раза быстрее, чем на базах данных любого из конкурентов (а рекламы с этим обещанием печатались на последней обложке Fortune). В противном случае компания обязалась выплатить клиенту один миллион долларов. Сегодня Oracle дают такую же гарантию на свои серверы Exadata, только награда повысилась до 10 миллионов.

Сервисные компании часто предлагают гарантии «короткого платежа», то есть дают клиенту возможность заплатить за полученную услугу любую цену, если с ней возникнут какие-то проблемы. 99% клиентов не отказываются от изначальной цены,

но существование гарантии придает им уверенности при работе с такой организацией, а также мотивирует комментировать работу компании.

BuildDirect предлагает клиентам возможность вернуть любой приобретенный товар в течение 30 дней после покупки с полным возмещением цены и без всяких объяснений. Кроме того, компания даже обязуется оплатить доставку товара на свой склад. Этот каталитический механизм подтверждает: команда Бута заинтересована в том, чтобы ее клиенты выбирали подходящие товары.

В статье Джима Коллинза вы найдете много других примеров. Их же можно заметить и на рынке, если начать присматриваться к тому, как разные компании гарантируют свои обязательства.

Стратегия: семь уровней				Наименование организации
Слова, ассоциирующиеся с вашей компанией				
Среда и обещания бренда				
Кто/Где (основные клиенты)	Что (товары и услуги)	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА	КРІ	
Гарантия обещаний бренда (каталитический механизм) 3				
Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли)				
Факторы уникальности (3-5)				
X-фактор (преимущество 10x — 100x)				
Прибыль на X (экономический показатель)			БИХАГ (на 10-25 лет)	

Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли)



ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК. Книга Фрэнсис Фрей и Энн Моррисс *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of your Business.*

Готовы ли вы рискнуть и показать клиентам свою темную сторону? А если это отпугнет или расстроит большую часть аудитории? И ведь именно так и поступают прибыльные и успешные компании, если верить Энн Моррисс и Фрэнсис Фрей, профессору стратегии из Гарвардской школы бизнеса.

Первые три уровня стратегии — установление определенных ассоциаций у клиентов, формулирование и соблюдение обещаний и их поддержка с помощью гарантий — стоят достаточно дорого. Кроме того, попытки соответствовать постоянно растущим требованиям клиентов в итоге «съедают» вашу маржу и приводят к настоящей войне дополнительных функций и услуг между конкурентами.

Стратегия: семь уровней		Наименование организации	
Слова, ассоциирующиеся с вашей компанией			
Среда и обещания бренда			
Кто/Где (основные клиенты)	Что (товары и услуги)	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА	КРІ
Гарантия обещаний бренда (каталитический механизм)			
Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли)		4	
Факторы уникальности (3–5)			
X-фактор (преимущество 10x — 100x)			
Прибыль на X (экономический показатель)		БИХАГ (на 10–25 лет)	

Вот почему так важно сформулировать свою стратегию одной строкой. Это должна быть фраза, отражающая ключевое преимущество вашей бизнес-модели, ведущая к росту прибыли и помогающая определить, какие требования потребителей можно игнорировать.

Возьмем, к примеру, бизнес-модель ИКЕА, основанную на идее «плоской мебели». Благодаря тому, что объемы поставок и хранения товаров ИКЕА существенно меньше, чем у конкурентов, компания может значительно снизить цены на свои товары по сравнению с ними (в этом и состоит ее обещание бренда № 1). Добавьте к этому неплохой дизайн и самые лучшие на планете шведские фрикадельки*, и вы получите три обещания бренда, перевешивающих все негативные отзывы покупателей об ИКЕА (а их совсем немало).

Однако успех ИКЕА и ее огромные конкурентные преимущества определяются специфиче-

скими характеристиками торговых точек. Не у каждой компании хватит духу требовать от своих покупателей, чтобы те специально ехали на окраину города и бродили по магазину, больше похожему на лабиринт, тратя на покупки массу времени. И не забывайте, что эту мебель придется еще и собирать своими руками! Учитывая все это, удивительно, почему в ИКЕА вообще хоть кто-то ездит. Собственно говоря, многие и не ездят, но 6,8% мирового рынка соглашаются на эти условия, а этого достаточно, чтобы стать одной из крупнейших и наиболее прибыльных мебельных компаний в мире.

Стратегия Apple, сформулированная одной строкой, звучит как «закрытая архитектура», и именно она стала источником феноменальной доходности компании. Кроме того, она помогает блокировать конкурентов, потому что ни Google, ни Microsoft

* Выставка мебели ИКЕА открылась 18 марта 1953 года в старом здании столярной мастерской и располагалась на двух этажах. На втором подавали бесплатный кофе с булочками, и это стало прообразом создания ресторанов ИКЕА, которые сегодня продают более 150 млн шведских фрикаделек в год. Глава компании твердо уверен в том, что «на пустой желудок дела не делают». *Прим. ред.*

никогда не наберутся смелости, чтобы закрыть свои открытые операционные системы. И снова-таки большинство покупателей в мире считают такие условия неприемлемыми, но это не мешает Apple оставаться самой дорогой компанией в мире.

Фрей и Моррисс подчеркивают, что по-настоящему великие компании не пытаются угодить всем. Они фокусируются на том, чтобы наилучшим образом удовлетворять потребности или желания небольшой, но фанатично преданной им группы клиентов, и при этом позволяют себе быть худшими во всем остальном. С другой стороны, их конкуренты, стремясь оказаться лучшими во всем одновременно, именно поэтому и не становятся великими ни в чем, оставаясь всего лишь средними представителями своей отрасли.

Мы хотели поделиться с вами стратегией BuildDigest, но компания настойчиво требовала сохранить ее в секрете. И это логично, ведь распространяться об источнике собственной прибыли не очень-то разумно (по крайней мере в первые годы).

В книге *Uncommon Service* вы найдете множество примеров и советов, как не угодить всем и при этом получать прибыль или как добиваться успеха с помощью всего нескольких обещаний бренда. Чтобы отказаться от 93% клиентов и сфокусироваться на 7% рынка, которые будут любить вас, несмотря ни на что, нужна серьезная решимость.

Факторы уникальности (3–5)



ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК. *Классическая статья Майкла Портера в Harvard Business Review за 1996 год, озаглавленная What Is Strategy?*

Для поддержки вашей стратегии, выраженной одной строкой, необходимы определенные действия, показывающие, чем именно ваш бизнес отличается от конкурентного. Согласно известному стратегу Майклу Портеру из Гарвардской школы бизнеса, в этом случае мы имеем дело с «уровнем действий», на котором и проявляется истинная уникальность, а также находит практическое выражение бизнес-модель.



ПРИМЕЧАНИЕ. *Обратите внимание — это первый уровень стратегии, на котором мы используем слово «уникальность». Конкуренты могут ассоциироваться с одними и теми же словами, давать одинаковые обещания и гарантировать их одними и теми же способами. Уникальность возникает в том, КАК вы реализуете свои обещания. Кевин Даум, автор книги ROAR! Get Heard in the Sales and Marketing Jungle: A Business Fable, говорит: «Истинная уникальность определяется тем, что ваш конкурент никогда не станет или*

не сумеет сделать без значительных расходов или усилий. Уникальность может развиваться долго, потому что если подходить к ней быстро и не затрачиваться финансово, она не обеспечит почти никакого конкурентного преимущества».

Стратегия: семь уровней		Наименование организации	
Слова, ассоциирующиеся с вашей компанией			
Среда и обещания бренда			
Кто/Где (основные клиенты)	Что (товары и услуги)	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА	КРП
Гарантия обещаний бренда (каталитический механизм)			
Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли)			
Факторы уникальности (3–5)			
5			
X-фактор (преимущество 10x — 100x)			
Прибыль на X (экономический показатель)		БИХАГ (на 10–25 лет)	

Портер утверждает, что это происходит на активном уровне бизнеса, и иллюстрирует свое заявление примером авиалинии Southwest Airlines, который подробно описан в указанной выше статье. Southwest выполняет множество действий, которые сложно скопировать и которые отличают ее от конкурентов. К примеру, пассажиры не могут заранее выбрать места в салоне; компания использует только один тип самолетов (что снижает расходы на запчасти и дает ее пилотам возможность подменять друг друга) и аэропорты более низкого класса — для уменьшения пошлины; предпочитает полеты по размеченному маршруту местным перевозкам, а также имеет развитую корпоративную культуру, которая усиливает положительное отношение клиентов.

Все эти действия — блокирующие факторы, потому что другие авиалинии (кроме подражателя Southwest Airlines — Ryanair) инвестируют средства в разные типы само-

летов, предлагают клиентам услугу по резервированию мест в салоне (а если ты что-то предложил, отменить будет сложно), используют дорогие аэропорты и терминалы, а кроме того, выстраивают скучные и безрадостные корпоративные культуры.

Самое важное на этом этапе — определить, КАК именно вы будете предлагать свои товары и услуги клиентам, чтобы никто в отрасли не был в состоянии скопировать ваш подход. Обратите внимание, что все факторы уникальности Southwest Airlines основаны на стратегии компании «Выше крылья» (этой фразой компания хочет показать, что дорогостоящий металл, из которого выполнены самолеты, приносит прибыль, только когда оказывается в воздухе). Именно эта стратегия, выраженная одной строкой, помогает авиалинии достигать высоких результатов и увеличивать доходность. Каждый из семи уровней стратегии строится на основании предыдущего и усиливает его.

В случае с BuildDirect уникальные ценовые предложения, услуги и гарантии основываются на ряде необычных действий, в которых проявляется бизнес-модель компании. Именно эти действия позволяют BuildDirect выполнять свои обещания бренда. В частности:

1. BuildDirect установила минимальный объем заказа — одна палета.
2. BuildDirect не торгует небрендованными товарами, выступая дистрибьютором для ряда мелких компаний с высококачественной продукцией.
3. BuildDirect требует авансового платежа по всем заказам, даже если сумма исчисляется в миллионах.

Конкуренты BuildDirect могут использовать любой из озвученных подходов, но именно их комбинация обеспечивает уникальность. Некоторые из этих действий (основанных на секретной стратегии компании) могут быть неприятны клиентам, и именно поэтому конкуренты не решаются их копировать.

Прочтите статью Портера и книгу *Uncommon Service* и установите для своего бизнеса несколько действий, отличающихся от общепринятых отраслевых стандартов. Такие действия помогут повысить доходность и заблокировать конкурентов. Прекрасный результат, которого можно добиться всего парой уникальных действий. Вперед!

Резюмируя свою статью, Портер заявляет: «Компания может превзойти своих конкурентов только в том случае, если сумеет создать и сохранить фактор уникальности».

Х-фактор (преимущество 10х — 100х)



ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК. *Статья Верна в Fortune под заголовком The X-factor:*
<http://tiny.cc/the-X-factor>.

Почему компания BuildDirect разрешила поделиться деталями своей стратегии? Все дело в секретном Х-факторе — тайном преимуществе, позволяющем ей обходить конкурентов в 10 или даже в 100 раз. Этот фактор обычно незаметен для покупателей, но именно на нем основываются все описанные выше стратегические действия и именно он мешает конкурентам копировать стратегию BuildDirect. Обычно Х-фактор относится к крупному уязвимому месту в той или иной отрасли.

Как только у вас появится преимущество, это поможет сократить конкуренцию и пережить стремительный рост компании. BuildDirect регулирует рост организации подобным образом уже более десяти лет.

Стратегия: семь уровней		Наименование организации	
Слова, ассоциирующиеся с вашей компанией			
Среда и обещания бренда			
Кто/Где (основные клиенты)	Что (товары и услуги)	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА	KPI
Гарантия обещаний бренда (каталитический механизм)			
Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли)			
Факторы уникальности (3–5)			
X-фактор (преимущество 10x — 100x)		6	
Прибыль на X (экономический показатель)	БИХАГ (на 10–25 лет)		

Вэри пишет в *Fortune*, что Крис Салливан сумел сделать успешной сеть ресторанов Outback House благодаря тому, что сфокусировался на ее X-факторе. Он обладал большим опытом в ресторанном деле и знал, что крупным сетям очень сложно постоянно поддерживать качество пищи и обслуживания на одинаково высоком уровне. Но почему? Крис начал исследовать этот вопрос и пришел к выводу, что каждые шесть месяцев в ресторанах сменялись генеральные управляющие. Большинство представителей отрасли полагали, что это просто традиция ресторанного бизнеса. Хороших менеджеров переводили на смену плохим, а отличные менеджеры в конце концов уходили и открывали собственное дело.

Салливан и его команда поняли, что текучка кадров — слабое место отрасли, и задались вопросом: «Что произойдет, если наши менеджеры будут оставаться на одном и том же месте по 5–10 лет? Скорее всего, это приведет к тому, что мы обойдем конкурентов в 10–20 раз».

Скорее всего, это приведет к тому, что мы обойдем конкурентов в 10–20 раз».

В итоге Салливан разработал необычный план выплаты компенсаций (читай — «фактор уникальности»). Молодым людям, желающим стать управляющими, предлагалось инвестировать 25 000 долларов в ресторан Outback. Представьте: ваш сын приходит домой и говорит, что нашел работу и будет менеджером ресторана. После парочки скептических замечаний («Ты окончил только четыре курса, а уже собираешься управлять бизнесом?») вы спрашиваете: «И сколько тебе будут платить?» И тут ваш ребенок сообщает, что ему еще придется доплачивать, чтобы получить эту работу!

Салливан был первым, применившим подобный подход. Новые менеджеры инвестировали в компанию по 25 000 долларов и оставались в ней минимум на пять лет. Первые три из них специалисты Outback обучали их управлять рестораном. При этом ученики получали достойное жалование. Следующие два года каждый новоиспеченный менеджер управлял собственным рестораном. Если к концу пятого года его результаты достигали

определенных показателей, ему полагалась премия в размере 100 000 долларов (то есть в четыре раза больше первоначального вложения). Премия должна была выплачиваться в течение следующих четырех лет, но если менеджер соглашался остаться в компании еще на пять лет, то получал всю сумму сразу плюс 500 000 долларов в акциях компании, которые постепенно выплачивались ему до конца следующей пятилетки.

В итоге компания превратила десятки молодых людей в миллионеров, удержала 90% своих менеджеров на рабочих местах по крайней мере на пять лет, а 80% — на 10 лет и дольше. Но, что самое важное, она доказала правильность своей теории. Присутствие в ресторане одного и того же менеджера длительный период обеспечивало стабильно высокий уровень продукции и услуг, в результате чего Outback стали третьей по величине ресторанной сетью в США и самой прибыльной организацией в отрасли еще до того, как Салливан ушел с поста исполнительного директора (когда книга готовилась к печати, он снова вернулся на эту должность).

Но как же определить свой X-фактор? Для начала задайте себе вопрос: «Что я больше всего ненавижу в своей отрасли? Что меня по-настоящему бесит? Какое слабое звено тянет всю компанию вниз?» Это может быть фактор расходов или фактор времени. Трудность в том, что вы слишком приближены к ситуации и не видите общей картины. Поэтому реальные проблемы могут восприниматься как норма для вашей отрасли.

Чтобы вычислить X-фактор, вспомните последние 10 собраний вашей торговой ассоциации. Какие названия имели различные сессии? Введите их в сводную таблицу Excel и посмотрите, нет ли закономерностей в проблемах, с которыми сталкивалась ваша отрасль за последние 10 лет. Сфокусировавшись на них, вы сможете получить преимущество над конкурентами в 10, а то и в 100 раз.

Чтобы применить этот принцип на практике, необязательно управлять компанией такого же масштаба, что и Outback. Барретт Эрсек, основатель компании Harry Lawn, занимающейся уходом за газонами, сумел сократить процесс продаж с трех недель до трех минут. Используя для определения размеров газонов последние цифровые технологии и данные административно-налоговой карты, а также предоставляя клиентам последнюю информацию о ценах сразу же после того, как их звонок принимался компанией, он избавился от необходимости нанимать продавцов, которые ходили бы по домам, проводили измерения вручную, а затем назначали дату работ. Неудивительно, что гигант этой отрасли, компания ServiceMaster, в итоге приобрела компанию Эрсека за 10 млн долларов. Для своей новой компании Holganix, которая производит и продает органические удобрения, он определил другой X-фактор, но держит его в секрете, как и свою стратегию.

X-фактор BuildDirect тоже останется для вас тайной, но дополнительные примеры подобных факторов вы можете найти в статье Верна. Затем, основываясь на них, обсудите со своей командой возможные варианты преимуществ.

Прибыль на X (экономический показатель) и БИХАГ (на 10–25 лет)



ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК. «Концепция ежа», предложенная Джимом Коллинзом в книге «От хорошего к великому».

Стратегия: семь уровней		Наименование организации	
Слова, ассоциирующиеся с вашей компанией			
Среда и обещания бренда			
Кто/Где (основные клиенты)	Что (товары и услуги)	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА	КРП
Гарантия обещаний бренда (каталитический механизм)			
Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли)			
Факторы уникальности (3–5)			
X-фактор (преимущество 10x — 100x)			
Прибыль на X (экономический показатель)		БИХАГ (на 10–25 лет)	

Два завершающих уровня стратегии представляют собой единый КРП, который Джим Коллинз называет «прибылью на X», и измеримый, рассчитанный на 10–25 лет БИХАГ. Это понятие Коллинз и Джерри Поррас вводят в своей книге «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением»*. Оба этих решения объединяются в рамках стратегической системы Коллинза, которую он называет «концепцией ежа».

Параметр «прибыль на X» представляет собой основной экономический показатель бизнеса и дает лидерам компании единый КРП, который они могут отслеживать для получения информации о прогрессе своей компании (на самом деле это большая роскошь, доступная немногим).

В качестве числителя может использоваться любой параметр по вашему выбору — прибыль, доходность, валовая маржа, ко-

личество пилотов, количество маршрутов и т. д., — а вот знаменатель в этом расчете фиксированный и представляет собой уникальный подход вашей компании к масштабированию бизнеса. Обычно он накрепко связан со стратегией одной строкой

* Издана на русском языке (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013).

(да, все эти элементы зависят друг от друга). В то время как большинство авиакомпаний заинтересовано в прибыли на милью или прибыли на пассажирское место, Southwest фокусируется на максимизации прибыли на самолет, что соответствует корпоративной стратегии («Выше крылья»).

Как мы помним из второй главы, Алан Руди использовал тот же подход в своем кол-центре. Пока все его конкуренты работали над увеличением выручки и уровня дохода в минуту, он посмотрел на свою отрасль под другим углом и решил заняться прибылью на каждую забронированную встречу. В результате его уровень доходности взлетел до пяти долларов в минуту против 1,25 в среднем по отрасли. Мы в Gazelles раньше ориентировались на прибыль по каждому конкретному мероприятию, сейчас же переключили внимание на прибыль, получаемую от долгосрочных клиентов.

БИХАГ

Когда лидеры пытаются установить для своей компании цель, растянутую на 10–25 лет, они частенько работают спустя рукава, и вместо цели компания получает случайный набор абстрактных слоганов, не имеющих отношения к реальной корпоративной стратегии.

БИХАГ Microsoft

«Когда мы с Полом Алленом 30 лет назад создавали Microsoft, мы были полны мечтаний о программах и о том, какую пользу они могут принести. Мы обсуждали, как было бы здорово, если бы в каждом доме и на каждом рабочем столе стоял компьютер. С течением времени мы наблюдали, как эта мечта становится реальностью и затрагивает все больше и больше людей. Это потрясающее чувство. Я не мог себе представить, что из нашей идеи вырастет такая блестящая и важная компания».

Билл Гейтс — на пресс-конференции, посвященной частичному отходу от дел в Microsoft и началу благотворительной деятельности, 15 июня 2006 года, Редмонд, Вашингтон

Коллинз помещает БИХАГ в самый центр своей концепции и отмечает, что она должна полностью соответствовать всем компонентам стратегии. Вот почему мы выносим ее на последний, седьмой уровень. Кроме того, мы обнаружили, что лучшей единицей измерения для БИХАГ служит X из уравнения «прибыль на X».



ПРИМЕЧАНИЕ. *Ваш БИХАГ должен измеряться в тех же единицах, что и прибыль на X. Это ключевой момент. Так как компания Southwest Airlines считает прибыль на самолет важнейшей, долгосрочная цель компании состоит в том, чтобы поднять в небо X самолетов. Прибыль на X и БИХАГ должны быть очень прочно связаны.*

БИХАГ всегда должен соответствовать задачам компании, о чем мы более подробно поговорим в разделе, посвященном одностороннему стратегическому плану. RedBalloon ставит перед собой амбициозную цель продать два миллиона полетов на воздушном шаре. Эта цель была сформулирована еще в 2005 году, когда объем продаж составлял всего 7500 билетов. Основатель и исполнительный директор компании Симсон подсчитала, что для того, чтобы полностью изменить содержание подарков, которые австралийцы дарят друг другу (то есть заменить предметы впечатлениями), ее компания должна затронуть 10% жителей страны. На тот момент население Австралии составляло 20 млн человек, так что целью компании стали два миллиона. Соответственно, основным KPI RedBalloon выступает прибыль на поездку.

BuildDirect имеет другую бизнес-модель. Компания работает в сфере розничной продажи стройматериалов, где главными показателями эффективности служат прибыль на квадратный фут торговой площади, прибыль на единицу складского учета и рост объема продаж. Бут использует в качестве KPI прибыль на «категорию строительных материалов». Чтобы попасть в список Fortune 500 к 2023 году, компании нужно стать лидером всего в 20 из 1900 категорий (то есть в 2% всех строительных категорий в мире). Подсчитав, что выручка по каждой из них должна составить от 500 млн до 2 млрд долларов, BuildDirect планирует заработать 10–20 млрд всего за 20 лет с момента своего основания, если к этому моменту кто-нибудь не приобретет ее.

Семь уровней стратегии — итоги

Стратегия BuildDirect формулируется очень просто, но сама она вовсе не проста. Если вы — «домохозяйка, которая все делает сама» из Северной Америки (компания продолжает завоевывать новые рынки) и хотите положить в своей квартире ламинатный пол, легко найдете BuildDirect в любой поисковой системе. Кроме того, вам предложат привлекательные цены (40–50% экономии по сравнению с конкурентами), учитывая доступ к опыту и знаниям специалистов компании; легкость покупки прямо из дома или офиса и доставку материалов к месту строительства.

Вы не будете бояться, что в итоге получите не то. Если по каким-то причинам вам не понравится доставленный товар, сможете вернуть его в течение 30 дней, а BuildDirect оплатит стоимость обратной доставки. Как Бут может себе это позволить? У BuildDirect имеется тайная стратегия, выраженная одной строкой, которая приносит компании огромную прибыль. Несмотря на то что некоторые элементы этой модели могут не нравиться клиентам, обещания бренда перевешивают все негативные моменты (например, при покупке ламинатного пола вы не сможете заказать меньше одной палеты материала, придется забыть о товарах крупных брендов и внести всю сумму заранее).

BuildDirect разрешила поделиться с вами своей стратегией, потому что ее тайный X-фактор, разрабатывавшийся многие годы, обеспечивает десятикратное преимущество перед конкурентами, даже если те попытаются скопировать эту самую стратегию. Вот почему Бут считает, что компании достаточно лидерства всего в 20 из почти 2000 категорий, чтобы попасть в список Fortune 500. Чтобы отслеживать свой прогресс на этом пути, BuildDirect фокусируется на увеличении прибыли по каждой области товаров. Это помогает лидерам понять, когда компания достигает максимума в своей категории и требуется выход из нее или добавление новой.

Если сумеете применить на практике все семь уровней стратегии, вас ждет впечатляющий результат. Что касается наших инструментов — сделайте то, что сможете, и продолжайте двигаться вперед. Создайте стратегическую команду, предложите каждому участнику прочитать (и не просто прочитать — изучить) одну из книг или статей, на которые мы ссылаемся, и начинайте тестировать свои теории и доводить свою стратегию до совершенства. Когда устойчивый рост выручки и увеличение маржи начнут требовать от вас все меньше усилий, вы поймете, что на правильном пути.

Это тяжелая работа, и ваша стратегическая команда в самом начале может чувствовать себя потерянной или глупой. Доверьтесь процессу. Продолжайте встречаться каждую неделю и обсуждать идеи, и однажды ответы на все вопросы придут сами. Если вам понадобится помощь, то в Gazelles есть много отличных консультантов с богатым опытом, которые помогли одолеть все семь уровней стратегии уже не одной компании.

В последней главе раздела «Стратегия» мы выберем несколько решений из «Семи уровней» и интегрируем их в ОСП — одностраничный стратегический план, вокруг которого построится деятельность всей компании.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

