ГЛАВА 1

Стратегия — это выбор

К концу 1990-х стало понятно, что компании P&G необходима победа на рынке средств по уходу за кожей. На них (в том числе мыло, очищающие и увлажняющие средства, лосьоны и другие средства косметического ухода) приходится около четверти косметической отрасли, поэтому их продажа приносит большую прибыль. При правильном подходе компания могла бы обеспечить себе высокую лояльность потребителей*, сопоставимую с их лояльностью к другим категориям продуктов, таким как средства по уходу за волосами, косметические продукты и парфюмерия. Следовало также учитывать, что знания и навыки в сфере создания технологий и понимания поведения потребителей из категории средств по уходу за кожей можно применять и для всех остальных категорий продуктов. Для того чтобы стать серьезным игроком в косметическом бизнесе, P&G были необходимы ведущие бренды

* Для того чтобы сделать материал как можно более доступным для понимания, мы использовали одни и те же термины во всей книге. Поскольку эти термины могут определяться по-разному, мы хотели бы уточнить, что имеем в виду в некоторых случаях. В контексте нашей книги потребители и конечные потребители — это люди, которые покупают продукты P&G для себя и членов своей семьи. А вот клиенты — это розничные торговцы: магазины, выступающие в качестве каналов продаж или посредников между P&G и покупателями. Компания P&G продает свою продукцию клиентам, а те продают ее потребителям.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

средств по уходу за волосами и кожей. Последние представляли в компании слабое звено. В частности, Oil of Olay переживал трудные времена. Это был не единственный, но самый крупный и известный бренд P&G.

К сожалению, у бренда Oil of Olay накопился багаж проблем. Он устарел и потерял актуальность. Его начали с иронией называть «Масло старой леди» (Oil of Old Lady) — и в этом была доля правды, поскольку возраст потребителей, пользовавшихся им, становился с каждым годом все старше. Выбирая комплекс косметических средств по уходу за кожей, женщины все чаще проходили мимо Oil of Olay, отдавая предпочтение брендам, предлагавшим более широкие возможности. Основной продукт Oil of Olay (розовый крем в простой пластиковой бутылочке) продавался главным образом в аптеках по достаточно низкой цене — 3,99 доллара. Этот крем просто не мог конкурировать с постоянно растущим ассортиментом альтернативных косметических средств. К концу 1990-х объем продаж Oil of Olay составлял около 800 миллионов долларов в год, что даже сравнить нельзя с объемом продаж в 50 миллиардов долларов лидеров отрасли в категории средств по уходу за кожей.

Таким образом, компании P&G предстояло сделать трудный стратегический выбор из нескольких возможных вариантов дальнейших действий. Она могла сохранить Oil of Olay в существующем виде, а на рынок вывести более подходящий альтернативный бренд, рассчитанный на новое поколение покупателей. Однако на создание бренда средств по уходу за кожей заново до достижения им ведущих позиций на рынке могли уйти годы, даже десятилетия. Компания P&G могла выбрать путь немедленного решения проблемы, купив какой-нибудь известный бренд средств по уходу за кожей, скажем, Clinique компании Estée Lauder или Nivea компании Beiersdorf, чтобы более уверенно конкурировать в этой категории продуктов. Но такое приобретение обошлось бы слишком дорого, к тому же слишком велики были его риски. Кстати, на протяжении прошедших десяти лет P&G активно добивалась покупки нескольких ведущих брендов, но попытки не увенчались успехом. У нее имелась еще одна возможность — расширить один из ведущих брендов косметических средств (такой как Cover Girl) на средства по

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

уходу за кожей. Но этот путь тоже был весьма рискованным. Так ли уж легко даже ведущему косметическому бренду набрать обороты на рынке средств по уходу за кожей? И наконец, P&G могла попытаться оживить увядающий, но все еще ценный бренд Oil of Olay, чтобы он мог успешно конкурировать в новом сегменте рынка. Для этого необходимо было найти способ обновить образ бренда в умах потребителей, но это влекло за собой значительные капиталовложения без каких-либо гарантий успеха. Однако в компании были убеждены, что у Oil of Olay большой потенциал, особенно при правильной поддержке.

В пользу последнего варианта говорила и широкая осведомленность потребителей об этом бренде: каждому маркетологу хорошо известно, что осведомленность предшествует пробной покупке. Майкл Куремски, в то время бренд-менеджер Oil of Olay в Северной Америке, так подытожил сложившуюся ситуацию: «Несмотря на многообещающий потенциал бренда, не было никакого плана, чтобы эти обещания реализовать»[1]. Перед командой P&G стояла задача разработать реальный план для выполнения обещания бренда. И заключался он в полном изменении категории Oil of Olay: самого бренда, его бизнес-модели, упаковки, продуктов, предложения ценности и даже имени. Из названия были удалены слова Oil of и оставлено только слово Olay[2].

Новый подход к бренду Olay

Вместе со Сьюзан Арнольд, занимавшей тогда должность президента глобального подразделения косметических средств компании P&G, мы сосредоточились на разработке среднесрочной и долгосрочной стратегии развития косметического бизнеса, поставив перед собой задачу сделать P&G серьезным конкурентом на этом рынке. Поскольку компания уже была знакома с правилами игры на рынке косметических средств, она могла добиться успеха в продаже всех категорий продуктов. Мы вложили деньги в такие бренды, как SK-II (элитная японская линия средств по уходу за кожей, купленная еще в 1991 году, когда компания приобрела

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Max Factor); Cover Girl (ведущий косметический бренд P&G); Pantene (самый крупный бренд шампуней и кондиционеров P&G); Head & Shoulders (ведущая линейка шампуней от перхоти P&G); Herbal Essences (бренд средств по уходу за волосами для более молодых покупателей). Чтобы занять достойную позицию на рынке средств для укладки и окрашивания волос, компания P&G купила бренды Wella и Clairol. Планировалась покупка и других брендов, которые должны были обеспечить P&G ведущую позицию на рынке средств по уходу за кожей. Тем временем команда бренда Olay трудилась над его преобразованием.

Под руководством Джины Дросос (занимавшей в то время должность главного управляющего подразделением средств по уходу за кожей) команда Olay начала свою работу с попыток лучше понять своих потребителей и изучить конкурентов. Члены команды обнаружили — и это ни для кого не стало неожиданностью, — что покупатели Olay весьма чувствительны к цене и тратят на средства по уходу за кожей минимальное количество денег. В то время принято было считать, что наиболее перспективный сегмент потребителей этой продукции — женщины в возрасте старше пятидесяти лет, которые пытаются бороться с морщинами. Предполагалось, что они согласятся заплатить повышенную цену за многообещающие продукты. Ведущие бренды ориентировались именно на этот сегмент потребителей. Однако в P&G все было по-другому. Джина Дросос вспоминает: «Проанализировав нужды потребителей на рынке, мы пришли к выводу, что существует большой потенциал роста в сегменте женщин тридцати пяти лет и старше, начавших замечать первые признаки старения. До этого большинство из них либо вообще не пользовались средствами по уходу за кожей лица, либо применяли для этого лосьоны для рук и тела»[3]. Сегмент потребителей старше тридцати пяти был потенциальной точкой выхода на рынок средств по уходу за кожей для женщин. В этом возрасте покупательницы больше знают о комплексном уходе за кожей лица, который состоит из очищения, тонизирования, увлажнения, применения дневных и ночных кремов, еженедельных косметических процедур и других способов поддержания молодости и здоровья кожи. В возрасте от тридцати пяти до сорока пяти лет и старше

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

женщины уделяют больше внимания комплексному уходу за кожей и готовы платить больше за качество и инновации. Они регулярно покупают продукты и пробуют новинки от любимых брендов. Именно они становятся самыми лояльными его приверженцами. Такие потребители и были нужны Olay, но, для того чтобы успешно играть в этом сегменте, бренду предстояло существенно улучшить свою игру.

В косметической отрасли, по традиции, бренды, продающиеся в универмагах, захватив лидерство в сфере инноваций, разрабатывают новые и совершенствуют существующие продукты, которые со временем просачиваются на массовый рынок. Учитывая широту масштаба P&G, более низкие затраты на продажу продукции и значительные возможности в сфере исследований и разработок, компания могла внедрять инновации, полагаясь на потребности рынка. «Мы могли изменить потребительскую парадигму, согласно которой лучшие технологии просачиваются на рынок, — говорит Джина Дросос. — Нам удалось получить более эффективные технологии в работе над брендом Olay». В итоге научные сотрудники P&G приступили к поиску и разработке более качественных и эффективных рецептур для средств по уходу за кожей, которые превзошли бы представленные на рынке продукты. Но вместо того чтобы сосредоточиться на борьбе с морщинами как одном из главных преимуществ, бренд Olay расширил предложение ценности для потребителей.

В ходе исследований выяснилось, что морщины — далеко не единственная проблема. Вице-президент бренда Olay Джо Листро отмечает: «Помимо морщин, были еще и такие проблемы, как возрастные пятна, сухость и неровный тон кожи. Покупательницы сообщили нам и о других своих нуждах. Мы работали над созданием технологий, отталкиваясь от механизма функционирования кожи и ее внешнего вида, и в итоге разработали комплекс VitaNiacin, который продемонстрировал заметные преимущества во всем диапазоне факторов, действительно улучшающих внешний вид кожи»[4]. Команда бренда Olay стремилась создать качественно новые средства борьбы со старением кожи, что обусловило появление ряда новых продуктов. Первый — Olay Total Effects — был выведен на рынок в 1999 году, при его создании учитывалось мнение

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

потребителей, в нем использовались более качественные ингредиенты для борьбы с многочисленными возрастными изменениями кожи. Потребители по достоинству оценили более высокую эффективность этого средства по уходу за кожей.

Новые, более эффективные продукты заслуживали того, чтобы продаваться в таких универмагах, как Macy's и Saks, — другими словами, через канал продаж престижных товаров, на который приходилось свыше половины рынка. В прошлом продукты Olay традиционно реализовывались только через каналы массовых продаж — аптеки и дискаунтеры. Такие сети розничной торговли товарами широкого потребления, в том числе Walgreens, Target и Walmart, были самыми крупными и самыми лучшими клиентами P&G по многим категориям продуктов. Однако у P&G был и совсем небольшой, хотя и ценный опыт и влияние в универмагах, где компания продавала только некоторые линейки продуктов. Для того чтобы в полной мере использовать свои преимущества, имело смысл осуществлять продажу продуктов Olay через каналы массовых продаж только в одном случае: если покупатели универмагов пойдут туда в поисках этих продуктов. Ради победы бренда Olay на массовом рынке P&G требовалось построить своего рода «мост» между рынком товаров широкого потребления и рынком престижных товаров, создав особую категорию престижных продуктов, доступных по цене массовому потребителю. Команде Olay предстояло изменить восприятие средств по уходу за кожей в каналах массовых продаж, продавая более дорогие престижные продукты на рынке, традиционно ориентированном на массовые продукты. Этот бренд должен был привлечь потребителей как на рынке товаров широкого потребления, так и на рынке престижных товаров. А для этого одного только хорошего продукта было мало: команде Olay нужно было изменить также потребительское восприятие бренда и каналов его продажи по таким параметрам, как позиционирование, упаковка, ценообразование и продвижение.

Прежде всего команде бренда Olay предстояло убедить женщин, разбирающихся в средствах по уходу за кожей, в том, что новые продукты марки Olay совсем не хуже более дорогих конкурирующих продуктов. Вы-

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

полнение этой задачи началось с размещения рекламы в тех же журналах и телевизионных программах, где обычно рекламировались более дорогие бренды, согласно идее позиционирования Olay в умах потребителей как бренда той же категории. В рекламе говорилось о том, что средства по уходу за кожей Olay позволяют «эффективно бороться со всеми семью признаками ее возрастных изменений», а независимые эксперты подтверждали это рассказами о том, что в продуктах Olay используются новые, более качественные ингредиенты. По словам Джины Дросос, они «разработали принципиально новую программу установления связей с независимыми экспертами в целях получения от них рекомендаций, а также выяснили, кто будет оказывать самое большое влияние на потребителей, и открыли ведущим дерматологам доступ в наши лаборатории, чтобы они могли увидеть, чем мы занимаемся». Независимые тесты показали, что средства по уходу за кожей Olay не менее эффективны, чем продукты брендов, продающихся в универсальных магазинах по цене на несколько сотен долларов дороже, — и это помогло изменить мнение потребителей об эффективности и ценности бренда. В итоге они начали воспринимать Olay как бренд, предлагающий престижные продукты по доступной цене.

Однако важен был и соответствующий внешний вид продуктов Olay. Упаковка средств по уходу за кожей должна была не только вызывать желание купить их, но и обеспечивать удобство в процессе применения. Джо Листро вспоминает: «Большинство продуктов широкого потребления, и даже некоторые престижные продукты, продавались либо в пластиковых бутылках, либо в самых обычных баночках. Но мы искали технологию, которая позволяла бы более элегантно извлекать густой крем из баночки, почти как лосьон, и в итоге разработали специальные флаконы с дозаторами для легкого выдавливания крема». Команде бренда Olay удалось создать не только очень красивую упаковку, выделявшую ее продукты на полках магазинов, но и очень удобную в применении.

Далее необходимо было решить вопрос ценообразования. По сложившейся традиции продукты Olay, как и большинство других аптечных брендов, продавались в ценовой категории до 8 долларов, тогда как стоимость брендов, представленных в универмагах, составляла от 25 до

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

400 долларов и даже больше. Джина Дросос утверждает, что в отношении средств по уходу за кожей широко распространено мнение «за что платишь, то и получаешь». Реклама и упаковка продуктов Olay обещала потребителям высококачественные, эффективные средства по уходу за кожей, способные конкурировать с брендами, продающимися в универмагах. Цена этих продуктов тоже должна была попасть в десятку, то есть быть не настолько высокой, чтобы оттолкнуть массового потребителя, но и не слишком низкой, чтобы покупатели престижных продуктов усомнились в их эффективности (что бы ни говорили об этих средствах независимые эксперты).

Вспоминая о тестировании, проводившемся с целью определения стратегии ценообразования Olay Total Effects, Джо Листро говорит: «Мы начали тестировать новый продукт Olay, продавая его по цене от 12,99 до 18,99 доллара, и получили совершенно разные результаты». Покупатели позитивно отреагировали на цену 12,99 доллара, продемонстрировав достаточно высокий уровень намерения сделать покупку (четко сформулированное намерение купить этот продукт в будущем). Однако большинство участников исследования, выразивших желание приобрести новый продукт Olay по цене 12,99 доллара, были покупателями товаров широкого потребления. И лишь немногие посетители универмагов заинтересовались продуктом, продающимся по такой цене. «Получается, — объясняет Джо Листро, — мы убедили потребителей данного сегмента в целесообразности покупки более дорогих продуктов». Что ж, неплохой результат, но этого было недостаточно. При цене 15,99 доллара намерение купить новый продукт Olay существенно уменьшалось. При цене 18,99 доллара, наоборот, отмечался рост, причем значительный. «Следовательно, цена 12,99 доллара была неплохой, 15,99 — не очень хорошей, а 18,99 — самой лучшей. Мы обнаружили, что, установив цену 18,99 доллара, начинаем привлекать покупателей в обоих каналах продаж. При цене 18,99 доллара продукт представлял бóльшую ценность для покупателя престижных товаров, привыкшего тратить на такие средства 30 и более долларов». Эта цена была немного ниже стоимости продуктов Clinique и существенно ниже стоимости

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

продуктов самой Estée Lauder. Следовательно, при цене 18,99 доллара новый продукт Olay становился для покупателей престижных марок достаточно ценным и при этом не настолько дешевым, чтобы они усомнились в его качестве. С точки зрения покупателя товаров широкого потребления, чтобы оправдать столь высокую цену, этот продукт должен быть гораздо лучше всех тех, что лежат на полках магазинов. Листро продолжает: «Однако цена 15,99 доллара находилась в нейтральной зоне: слишком высокая для покупателя товаров широкого потребления и не заслуживающая доверия покупателя престижных товаров». В итоге при поддержке высшего руководства выход бренда Olay на рынок начался с продажи продукта Olay Total Effects по цене 18,99 доллара — рекомендуемой производителем розничной цене. Команде бренда Olay пришлось приложить немало усилий, чтобы убедить розничных торговцев в необходимости ее придерживаться.

Бренд Olay набирал обороты. После вывода на рынок первого продукта появился и второй, более дорогой, продукт премиум-класса с еще более активными ингредиентами — Olay Regenerist. Затем команда бренда вывела на рынок еще один новый продукт — Olay Definity, а потом и продукт еще более высокого класса Olay Pro-X, который продавался по 50 долларов, что было просто немыслимо десять лет назад. Кроме того, команда создала и расширила ряд других возможностей на основании новой стратегии. В течение 1990-х рост бизнеса средств по уходу за кожей P&G составлял от 2 до 4 процентов в год.

В 2000 году состоялся повторный вывод бренда Olay на рынок, после которого на протяжении следующих десяти лет объем продаж продуктов Olay, а также объем прибыли, полученной за счет этих продаж, увеличивался ежегодно в два раза. В итоге появился бренд стоимостью 2,5 миллиарда долларов с очень высокой рентабельностью и потребительской базой в самом перспективном сегменте рынка.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Что можно и что нельзя считать стратегией

С подобной стратегической проблемой, как у команды Olay — вялый бренд, стареющие потребители, неконкурентные продукты, сильная конкуренция и движение в ошибочном направлении, — сталкиваются многие компании. Так почему же ей удалось добиться таких выдающихся успехов там, где многие потерпели поражение? С брендом Olay работали не более трудолюбивые, преданные, смелые или удачливые специалисты, чем остальные. Однако при выборе стратегических решений они размышляли совсем по-другому и использовали совершенно иной подход к стратегии, в основе которого лежал процесс размышлений, позволяющий отдельным руководителям делать более точный, хотя и более трудный выбор. Этот самый процесс размышлений, а также подход к стратегии, на который он опирается, и сыграл решающую роль в успехе бренда Olay.

Стратегия может показаться чем-то таинственным и непостижимым. На самом деле это не так. Определить ее суть достаточно легко. Это выбор определенных решений, направленный на достижение превосходства на рынке. Точнее говоря, стратегия — интегрированная совокупность стратегических решений, которая обеспечивает уникальное позиционирование компании в соответствующей отрасли с целью создания более устойчивого преимущества и уникальной ценности для потребителей, что позволяет превзойти конкурентов. В частности, стратегия — это ответ на пять взаимосвязанных вопросов.

1. *В чем состоит ваше стремление к победе?* Цель вашей компании и ее мотивы.
2. *Где вы будете играть?* Поле игры, на котором вы сможете реализовать это стремление.
3. *Как вы добьетесь победы?* Способ одержать победу на выбранном поле игры.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

4. *Какими компетенциями вы должны обладать?* Совокупность и форма компетенций, необходимых для победы выбранным способом.
5. *Какие системы управления необходимо задействовать?* Системы и критерии оценки результатов, позволяющие использовать имеющиеся компетенции и поддерживающие сделанный выбор.

Выбранные варианты и связи между ними можно рассматривать в виде каскада стратегических решений, в котором решения верхнего уровня создают контекст для выбора на нижних уровнях, а решения нижнего уровня определяют выбор на верхних (см. рис. 1-1).

РИСУНОК 1-1

Интегрированный каскад стратегических решений

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

В небольшой компании может быть только один такой уровень выбора, определяющий совокупность стратегических решений для всей компании. Однако в более крупных существует несколько уровней выбора и взаимосвязанных каскадов стратегических решений. Например, в P&G есть стратегия на уровне брендов со сформулированными пятью группами стратегических решений для таких брендов, как Olay или Pampers. Существует также стратегия на уровне категорий продуктов, охватывающая несколько смежных брендов, таких как бренды средств по уходу за кожей или бренды подгузников. В P&G есть и стратегия на уровне секторов, охватывающая несколько категорий продуктов, например косметические продукты и средства по уходу за младенцами. И наконец, есть еще и стратегия всей компании. Стратегия каждого уровня воздействует и сама находится под воздействием стратегических решений верхних и нижних уровней. Например, от сделанного на уровне компании выбора поля игры зависит выбор решений для отдельных секторов, который, в свою очередь, воздействует на выбор вариантов на уровне категорий продуктов и брендов. Впрочем, стратегический выбор, сделанный на уровне бренда, определяет выбор на уровне категорий продуктов, а от него зависит выбор на уровне секторов и компании в целом. В итоге формируется система вложенных каскадов решений, охватывающая всю компанию (см. рис. 1-2).

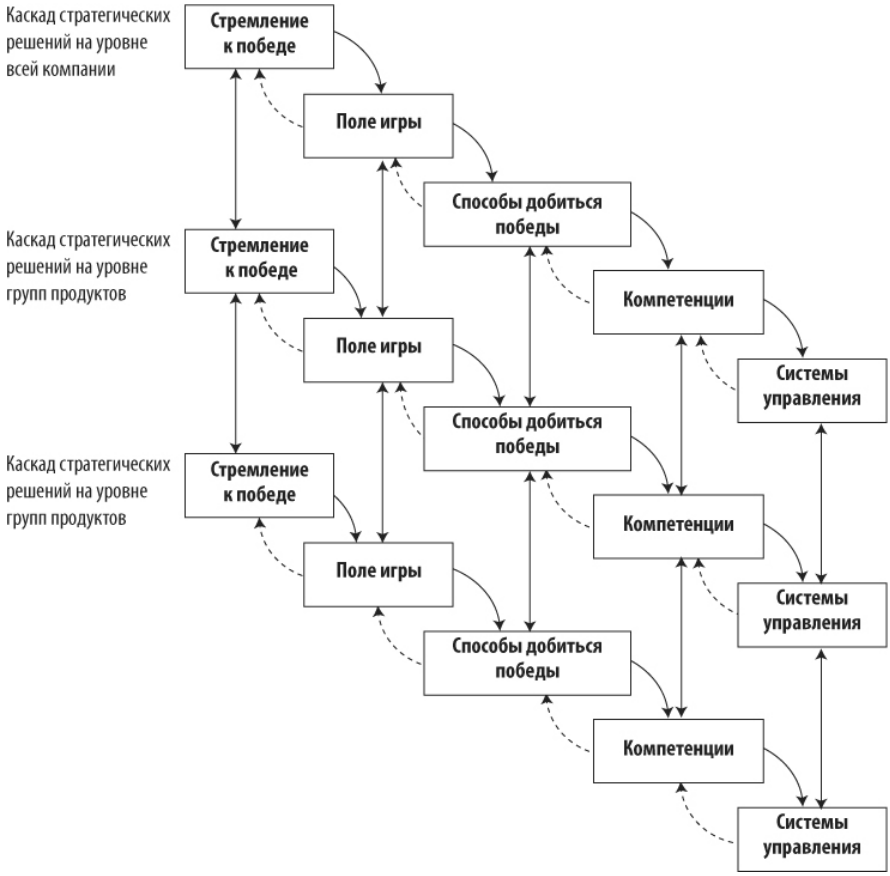
Наличие вложенных каскадов стратегических решений означает, что стратегический выбор происходит на каждом уровне организационной структуры компании. Возьмем в качестве примера компанию, занимающуюся разработкой, производством и продажей одежды для йоги. Она стремится создать сообщество активных сторонников бренда, изменить мир к лучшему и заработать на этом деньги. Принимается решение продавать продукцию (а также спортивную одежду для женщин) через сеть собственных розничных магазинов. В компании намерены добиться цели посредством выпуска эффективной и стильной одежды для занятий йогой, поэтому создают превосходную одежду как с точки зрения функциональности (прилегание к телу, эластичность, носкость и способность впитывать влагу), так и с точки зрения стиля. Компания часто обновляет ассортимент товаров в своих магазинах, для того чтобы создать

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

у покупателей впечатление эксклюзивности и редкости. Сотрудники с большим опытом работы в этой сфере привлекают покупателей в магазины компании. К числу компетенций, прокладывающих ей путь к победе, относятся дизайн продуктов и магазинов, обслуживание покупателей и грамотное управление цепочками поставок. Она создает систему процессов производства и разработки продуктов, систему управления логистикой и обучает персонал принципам работы с ними. Выбор стратегических решений осуществляется на высшем уровне управления компанией.

РИСУНОК 1-2

Вложенные каскады стратегических решений



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Однако все эти стратегические решения заставляют делать выбор на всех остальных уровнях организационной структуры компании. Должна ли команда по разработке продуктов заниматься исключительно предметами одежды или ей следует включить в сферу своей деятельности еще и аксессуары? Должна ли она также моделировать и мужскую одежду? Следует ли отделу розничной торговли продавать продукты компании только в обычных магазинах или целесообразно открыть также интернет-магазин? В сфере розничной торговли необходимо иметь всего одну модель для всех магазинов или нужно разработать несколько моделей, адаптированных к разным географическим зонам и потребительским сегментам? Как (на уровне отдельных магазинов) продавец должен обслуживать покупателей, чтобы обеспечить успешные продажи? На каждом уровне организационной структуры компании существует свой каскад стратегических решений.

Рассмотрим такой каскад на примере продавщицы, работающей в магазине на Манхэттене. Для нее добиться победы — значит стать лучшим продавцом магазина, обслуживать покупателей так, чтобы они были довольны. Принимая во внимание, какой объем продаж она обеспечивает, как взаимодействует с постоянными покупателями и что говорят о ее работе коллеги, наша героиня узнает, успешно ли справляется со своей работой. Ее ответ на вопрос «Где играть?» в значительной степени зависит от того, кто именно заходит в магазин, но, возможно, она поймет, как можно эффективнее использовать свои навыки в зависимости от типа покупателя, времени дня или аспектов работы магазина, и сосредоточит свое внимание именно на этом. Что касается способов добиться победы, продавщица может использовать разные подходы к разным покупателям. Тем, кто только начинает заниматься йогой и кого приводит в замешательство богатый выбор предлагаемых товаров, она даст совет не только по поводу выбора одежды, но и относительно того, как можно начать заниматься йогой, — подбодрив покупателя и уверив его в том, что со временем все это станет ему вполне понятным. Со страстными поклонниками йоги наша героиня будет вести себя по-другому: она расскажет им об эргономических характеристиках одежды и поделится информацией о занятиях и инструкторах. Совсем другой подход применим к любителям

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

моды, которые ищут брюки для йоги не для занятий спортом, а для иных целей: продавщица покажет им полки с новыми товарами, подчеркнув уникальность цветовой гаммы и дизайна. Далее она примет решение расширить диапазон своих возможностей при помощи улучшения навыков коммуникации, глубокого понимания технических характеристик товаров и практики различных видов йоги и создаст собственную систему управления — например личную памятку по разным продуктам и стилям, а также каталог любимых студий и инструкторов йоги.

Выбор, который приходится делать сотрудникам, работающим непосредственно с клиентами, может показаться не таким сложным, как тот, который стоит перед CEO компании, но в обоих случаях речь идет о стратегическом выборе. Так же как и главе компании, обычной продавщице нужно принять лучшее решение из всех возможных в условиях ограничений и неопределенности. Ограничения, с которыми она сталкивается, проистекают из выбора, сделанного на высших уровнях компании, из потребностей покупателей и стратегий конкурентов. Для CEO ограничения обусловлены ожиданиями на рынках капитала, имеющимся у компании резервом денежных средств и распоряжениями совета директоров. Как рядовая продавщица, так и CEO компании делают стратегический выбор и действуют в соответствии с ним; он отличается только масштабом и характером ограничений.

В случае применения модели каскада стратегических решений создание и совершенствование стратегии происходит на каждом уровне организационной структуры компании. Каждая группа стратегических решений рассматривается подробнее в следующих пяти главах, где приводится их краткое описание с использованием примеров выбора на уровне бренда Olay и компании P&G.

Стремление к победе

Первый вопрос — в чем состоит наше стремление к победе? — определяет выбор решений на всех остальных уровнях. Компания должна стремиться к победе в определенной сфере определенным способом.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Если она не стремится к победе, то только зря тратит время сотрудников и деньги инвесторов. Но для того чтобы извлечь максимальную пользу из концепции победы, необходимо выразить ее в виде конкретных стремлений. Стремления — это четко сформулированные цели относительно идеального будущего. На более поздних этапах компания выводит для этих целей определенные критерии оценки достижения успеха.

Первоначальное стремление к победе бренда Olay состояло в достижении следующих целей: стать лидером рынка Северной Америки; обеспечить объем продаж в размере 1 миллиарда долларов; получить на глобальном рынке такую долю, чтобы оказаться в числе лидеров. Предполагалось также, что возрожденный и измененный бренд Olay со своими средствами по уходу за кожей станет таким же сильным столпом косметического бизнеса P&G, как и средства по уходу за волосами. И кроме того, ему предстояло завоевать и сохранить позицию лидера в новом сегменте рынка, получившем название мастиж (сегмент престижных продуктов, доступных по цене массовому потребителю)*. Этот ряд стремлений стал точкой отсчета при выборе решений для поля игры и способов добиться победы, что позволило команде бренда Olay ориентировать все свои действия на более высокую цель. Такая определенность в стремлении к победе означала непременное достижение поставленных целей в ходе предпринятых действий на уровне бренда, категории, сектора и компании.

На уровне компании в целом победа определялась как создание брендов, обеспечивающих самую большую ценность для потребителей, в каждой категории продуктов и отрасли, в которой компания P&G решит конкурировать — другими словами, достижение лидерства на рынке всех категорий продуктов, выпускаемых P&G. Стремление к победе в этом случае выражалось в создании устойчивого конкурентного преимущества, обеспечении наибольшей ценности для потребителей и получении лучших финансовых результатов. Заявление о цели компании P&G звучало в то время так: «Наша цель — производить продукты наи-

* Слово «мастиж» образовано от двух английских слов: mass (массовый) и prestige (престижный). Этим термином обозначают продукцию премиум-класса, рассчитанную на массовый рынок. *Прим. перев.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

высшего качества и потребительской ценности, улучшающие жизнь потребителей во всем мире. А те, в свою очередь, помогают нам занять ведущие позиции по объему продаж, прибыли и созданию ценности, что способствует повышению благосостояния наших сотрудников и акционеров, а также тех регионов, где мы живем и работаем». Самым важным для компании было стремление улучшить жизнь потребителей, ведь это позволило бы ей занять ведущие позиции по объему продаж, прибыли и созданию ценности. Оно-то и определяло суть стратегического выбора на всех остальных уровнях.

Время от времени стремления можно уточнять и пересматривать. Однако они не должны меняться каждый день, ведь их задача — обеспечить согласованные действия во всей компании. Поэтому стремления должны сохранять свою актуальность на протяжении какого-то периода. Определение стремления к победе создает контекст для стратегического выбора на всех остальных уровнях: все принятые решения должны соответствовать стремлениям компании и поддерживать их. Тема стремления к победе подробнее рассматривается в главе 2.

Поле игры

Следующие две группы стратегических решений — выбор поля игры и способов добиться победы — тесно связаны друг с другом. Они составляют ядро стратегии и представляют собой два важнейших аспекта ее формирования. Стремление к победе определяет сферу деятельности компании в самом широком смысле; от выбора поля игры и способов добиться победы зависят более конкретные направления деятельности (чем будет заниматься компания, где и как она будет это делать), с помощью которых компания реализует свои стремления.

От выбора поля игры также зависит совокупность решений, ограничивающих область конкуренции. На этом уровне необходимо определиться, где именно компания будет вести конкурентную борьбу: на каких рынках, с какими потребителями и клиентами, посредством

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

каких каналов продаж, по каким категориям продуктов и на каком этапе или этапах производства той отрасли, к которой она принадлежит. Все эти вопросы крайне важны: ни одна компания не добьется победы, удовлетворяя все нужды всех без исключения потребителей. Следовательно, очень важно выяснить, какие именно варианты выбора поля игры обеспечат ей победу. Сфера деятельности компании может быть узкой или широкой. Она может конкурировать в любом количестве демографических сегментов (мужчины в возрасте от восемнадцати до двадцати четырех лет, городские жители среднего возраста, работающие мамы) и географических зон (местный регион, страна в целом, международный рынок, развитые страны, развивающиеся страны, например, такие как Бразилия и Китай). Кроме того, конкурировать можно по множеству разных услуг, линеек и категорий продуктов. Компания может продавать свои продукты посредством разных каналов (прямые продажи потребителям, интернет-магазины, крупные розничные магазины, продовольственные магазины, универмаги). Она может работать в своей отрасли в секторе производства, секторе продаж или быть вертикально интегрированной. Совокупность всех этих решений определяет стратегическое поле деятельности компании.

Команда бренда Olay выбрала два решающих с точки зрения стратегии варианта поля игры: во-первых, для конкуренции с элитными брендами создать вместе с розничными партнерами новый сегмент мастиж в магазинах массовой розничной торговли, аптеках и продовольственных магазинах; во-вторых, сформировать новый и быстро растущий потребительский сегмент, позволяющий выйти на рынок антивозрастных средств по уходу за кожей. В поисках ответа на вопрос «Где играть?» были проанализированы и многие другие варианты — например реализация продуктов Olay через каналы продаж престижных продуктов, то есть в универмагах или специализированных магазинах. Однако для победы варианты, выбранные для бренда Olay, должны были иметь смысл в контексте альтернатив и компетенций на уровне компании в целом. В P&G дела идут хорошо, если потребители демонстрируют высокую приверженность соответствующей категории продуктов и проявляют

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

большой интерес к тому, какие ощущения они вызывают и насколько эффективны. Особенно успешными становятся бренды P&G, гарантирующие потребителям улучшения при условии регулярного применения соответствующего продукта в ходе продуманного комплексного ухода. Кроме того, компания получает самые лучшие результаты с теми брендами, продажу которых можно организовать с помощью лучших клиентов P&G — розничных партнеров; с ними у компании сложились прочные отношения, и вместе с ними она может создавать ценность для потребителей. Именно поэтому команда бренда Olay выбрала поле игры с учетом стратегических решений и компетенций компании P&G в целом.

На корпоративном уровне необходимо было определить, какие регионы, категории продуктов, каналы продаж и сегменты потребителей обеспечат компании устойчивое конкурентное преимущество. Согласно замыслу, играть следовало там, где компетенции P&G будут иметь решающее значение, и избегать остальных областей. Провести различие между ними и определить стратегическое поле игры помогла концепция *ключевых преимуществ*.

Мы хотели играть там, где ключевые преимущества P&G позволили бы одержать победу. Выяснив, какие бренды действительно являются ключевыми для компании, мы установили, какие из них однозначно следует отнести к лидерам соответствующей отрасли или категории продуктов, и выделили на их развитие достаточно ресурсов. Затем попытались обозначить ключевые географические зоны P&G. С учетом того, что 85 процентов прибыли P&G приходилось на десять стран, компании следовало сфокусироваться на том, чтобы стать в них лидером. Мы попытались найти ответ на вопрос, где, по мнению потребителей, должны продаваться бренды и продукты P&G, — и выяснили, что это должны быть крупные розничные магазины, дискаунтеры, аптеки и продовольственные магазины. Концепция ключевых преимуществ стала центральной темой и в сфере инноваций. Специалисты P&G определили, какие ключевые технологии играют важную роль во всех направлениях бизнеса, и сфокусировались именно на них, отдавая им предпочтение перед другими. Желая перейти от сугубо изобретательского к стратегическому

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

инновационному мышлению, мы поставили перед собой цель добиться того, чтобы инновации создавали для компании ключевые преимущества. Рассмотрели также и вопрос о ключевых потребителях, после чего пришли к выводу, что всем подразделениям P&G следует сфокусироваться на тех, кто имеет самое большое значение для компании, то есть избрать своей целью самые перспективные потребительские сегменты. Сосредоточиться на ключевых брендах, географических зонах, каналах продаж, технологиях и потребителях как на основных факторах развития компании стало первым и самым главным решением при выборе поля игры.

Второе решение касалось расширения ключевых преимуществ P&G на категории продуктов, более выгодных в демографическом плане и более перспективных с точки зрения самой категории. В частности, предполагалось перейти от средств по уходу за тканями к средствам по уходу за домом, от средств по уходу за волосами к средствам для окраски и укладки волос, а также расширить такие категории, как косметические продукты, средства для здоровья и личной гигиены.

Третье стратегическое решение при выборе поля игры (выход на развивающиеся рынки) было продиктовано демографическими и экономическими факторами. На развивающихся рынках ожидался значительный рост рождаемости и увеличение количества семей. Предполагалось, что темпы экономического роста здесь будут в четыре раза выше, чем в развитых странах, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития. Оставалось только решить вопрос о том, какое количество рынков способна охватить P&G и в каком порядке необходимо это делать. Компания начала с Китая, Мексики и России, создавая такие возможности и обеспечивая такой охват этих рынков, чтобы со временем расширить его на Бразилию, Индию и другие страны. Чип Берг, в свое время президент глобального подразделения средств по уходу за телом, а теперь CEO компании Levi Strauss, говорит: «В 2000 году на развивающиеся рынки приходилось около 20 процентов от общего объема продаж P&G, тогда как тот же показатель Unilever и Colgate составлял 40 процентов»[5]. По мнению Чипа Берга, для того чтобы успешно вести конкурентную борьбу в развивающихся странах, нужно было изменить сам подход:

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

«Нам следовало расширить портфель брендов и создать конкурентные предложения, в том числе обеспечить такую стоимостную структуру, которая позволила бы расширить охват на развивающихся рынках. В Индии один миллиард потребителей, а нашими продуктами пользовались только 10 процентов из них».

Развивающиеся рынки должны были стать важной стратегической целью при выборе поля игры, но компания P&G не могла выйти на все эти рынки одновременно. Китай и Россия обеспечивали уникальные возможности, поскольку были открыты для всех новых игроков. В P&G приняли решение, сосредоточив свои усилия сначала на этих странах, занять сильную стратегическую позицию на обоих рынках. Кроме того, в P&G тщательно проанализировали вопрос о том, на какие рынки и с какими продуктами и категориями продуктов следует выходить впоследствии. Например, было целесообразно организовать продажу средств по уходу за детьми в Азии, поскольку в обозримом будущем именно там следовало ожидать повышения уровня рождаемости. У моющих и косметических средств тоже были большие перспективы на развивающихся рынках; причиной тому была ценность брендов P&G здесь, масштабы продаж и предпочтения потребителей. Поэтому P&G решила выйти на рынок Азии с этими тремя категориями продуктов — и сделала это. В 2011 году на долю развивающихся рынков приходилось 35 процентов от общего объема продаж компании.

Итак, на корпоративном уровне компания P&G приняла три крайне важных решения при выборе поля игры:

1. Развивать ключевые направления бизнеса, сосредоточившись на ключевых сегментах потребителей, каналах продаж, клиентах, географических зонах, брендах и технологиях.
2. Усилить ведущие позиции по таким продуктам, как моющие средства и средства по уходу за домом, а также занять ведущие позиции на рынке в категориях продуктов, более выгодных в демографическом и структурном плане (таким как косметические продукты и средства личной гигиены).

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

3. Занять ведущие позиции на развивающихся рынках, выгодных с демографической точки зрения, установив приоритетность по их стратегической важности для P&G.

В главе 3 мы снова вернемся к рассмотрению вопроса о том, где играть, проанализируем различные способы определения поля игры, а также те уроки, которые можно извлечь из опыта таких брендов, как Bounty и Tide.

Способы добиться победы

Поиск ответа на вопрос «Где играть?» позволяет выбрать подходящее поле игры, а анализ вопроса «Как выиграть?» определяет, какие решения приведут к победе на этом поле. Это ключ к достижению успеха в выбранных сегментах, категориях продуктов, каналах продаж, географических регионах и др. Выбор способов добиться победы непосредственно зависит от поля игры. Ведь речь идет не о том, как выиграть в широком смысле, а о том, как выиграть в указанных областях деятельности.

Варианты, выбранные для конкретного поля игры и способов добиться победы, должны логически обосновывать и усиливать друг друга. Давайте рассмотрим, что отличает две сети ресторанов — скажем, Olive Garden и Mario Batali. Обе сети специализируются на приготовлении блюд итальянской кухни, и обе добились успеха во многих местах. Однако они выбрали совершенно разные варианты для своего поля игры.

Olive Garden — достаточно крупная сеть ресторанов повседневного питания средней ценовой категории, насчитывающая более 700 заведений во всем мире. Соответственно, в этой сети выбор способов добиться победы связан с удовлетворением потребностей среднего посетителя ресторанов и ориентацией на получение надежных, стабильных результатов, для чего с целью приготовления широкого ассортимента блюд, удовлетворяющих самым разным вкусам, нанимаются тысячи сотрудников.

Сеть Mario Batali конкурирует в самой верхней части сегмента элитных ресторанов, причем в избранных местах: Нью-Йорке, Лас-Вегасе,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Лос-Анджелесе и Сингапуре. Эти рестораны добиваются успеха за счет таких факторов, как изысканные инновационные рецепты, самые лучшие ингредиенты, высокий уровень обслуживания, основанный на индивидуальном подходе к каждому гостю, высокий статус ресторанов, рассчитанных на истинных ценителей изысканной кухни, — этот статус поддерживают и кулинарные шоу с участием Марио Батали на канале Food Network, и его дружеские отношения со знаменитостями, например с актрисой Гвинет Пэлтроу.

В лучших стратегиях решения о поле игры и способах достижения победы полностью согласованы и делают компанию сильнее. Учитывая выбор поля игры, попытки Olive Garden повысить свой статус за счет знаменитого шеф-повара вряд ли увенчались бы успехом, а Марио Батали не стоит даже думать о том, чтобы сделать каждое свое заведение похожим на все остальные. Но если бы вдруг он все-таки захотел расширить сферу своей деятельности на более дешевые рестораны повседневного питания (как это сделал Вольфганг Пак), ему необходимо было бы продумать и другие способы добиться победы, которые соответствовали бы новому, более широкому полю игры. Без этого Марио Батали не добился бы успеха на новом рынке. Вопросы «Где играть?» и «Как выиграть?» следует анализировать в совокупности, поскольку ни один способ добиться победы не может быть идеальным или даже приемлемым для всех без исключения областей деятельности.

Для того чтобы определить, как одержать победу, компания должна выяснить, что именно позволит ей создать уникальную ценность, и неизменно предоставлять ее потребителям способом, отличающимся от того, что делают конкуренты. Майкл Портер назвал это конкурентным преимуществом; он определяет его как особый способ использования компанией своих сильных сторон с целью создания максимальной ценности для ее потребителей и, в свою очередь, получения максимальной прибыли для компании.

Для бренда Olay способы добиться победы представляли собой разработку поистине эффективных средств по уходу за кожей, которые действительно боролись бы с признаками возрастных изменений;

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

организацию мощной маркетинговой кампании с четко сформулированным обещанием бренда («Эффективно бороться со всеми семью признаками возрастных изменений кожи»); создание нового сегмента мастиж для работы с магазинами массовой розничной торговли и конкуренции непосредственно с элитными брендами. Выбор в пользу сегмента мастиж, продиктованный стремлением P&G одержать победу в привычных для нее каналах продаж, требовал внесения существенных изменений в состав продуктов, дизайн упаковки, подходы к брендингу и ценообразованию, ведь компании необходимо было изменить предложение ценности для розничных торговцев и конечных потребителей.

На корпоративном уровне компания P&G, ориентируясь на поле игры, приняла решение конкурировать на основании ключевых преимуществ, расширить бизнес за счет выпуска средств по уходу за домом, средств для здоровья и личной гигиены, организовать продажу продукции на развивающихся рынках. Таким образом, выбирать способы добиться победы следовало с учетом этих решений. Для того чтобы эти способы оказались эффективными, их нужно было согласовать с конкретными условиями в компании, а также постараться сделать трудновоспроизводимыми. К числу конкурентных преимуществ P&G относится способность компании понимать своих ключевых потребителей и создавать дифференцированные бренды. Компания выигрывает в конкурентной борьбе благодаря постоянному созданию новых брендов и применению инновационной технологии производства продуктов. Она пользуется глобальными масштабами своей деятельности и прочными партнерскими отношениями с поставщиками и клиентами для обеспечения эффективных продаж в сетях розничной торговли и создания наибольшей ценности для потребителей на выбранных рынках. По максимуму опираясь на свои сильные стороны и вкладывая в них деньги, P&G смогла укрепить свое конкурентное преимущество с помощью уникальной модели выхода на рынок.

Стратегические решения, принятые в P&G для поля игры и способов добиться победы, уместны далеко не в каждой ситуации. Ключ к правильному выбору для вашей компании следует искать эти решения

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

исходя из того, насколько осуществимы и подходящи эти решения в конкретных условиях. Если небольшой коммерческой структуре приходится противостоять крупным конкурентам, ей не стоит делать выбор в пользу расширения масштаба деятельности. Однако это не означает, что маленькая компания не может победить в конкурентной борьбе за счет масштабного роста. Не отвергайте возможности привести внешние условия в соответствие своему выбору. Основатель Red Hat Боб Янг точно знал, на каком поле должна играть его компания: он хотел обслуживать корпоративных клиентов, предоставляя им программные продукты с открытым исходным кодом. По мнению Янга, победу на этом поле можно было обеспечить, увеличив масштабы деятельности компании (Янг понимал, что корпоративные клиенты гораздо охотнее будут покупать программные продукты у лидера рынка, особенно у компании, занимающей главенствующее положение). В то время рынок Linux был раздробленным и не имел явного лидера. Чтобы занять на нем доминирующее положение и заслужить доверие корпоративных ИТ-отделов, Янгу пришлось изменить ход игры: он буквально раздавал право на бесплатное скачивание своих программных продуктов. Он принял решение о том, где играть и как выиграть, а затем достроил на этих двух альтернативах оставшуюся часть стратегии — получать доход за предоставление услуг, а не за продажу программных продуктов. В итоге была создана миллиардная компания с процветающим бизнесом.

В главе 4 подробнее рассматривается множество способов добиться победы, а также разные варианты их оценки. Сейчас же мы поговорим о ряде технологий, поставивших компанию P&G перед самым трудным выбором способов одержать победу.

Ключевые компетенции

Решения, составляющие ядро стратегии, приводят нас к следующим двум вопросам, которые, соответственно, поддерживают эти варианты выбора: во-первых, какие компетенции необходимо иметь, для того чтобы

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

одержать победу; во-вторых, какие системы управления следует применять для поддержания принятых стратегических решений? Первый вопрос касается выбора ключевых компетенций и затрагивает диапазон и качество действий, позволящих компании побеждать на выбранном поле игры. Ключевые компетенции — это направления деятельности и области специализации, образующие крепкий фундамент для выбранного поля игры и способов добиться победы.

Команде бренда Olay пришлось уделить особое внимание формированию ключевых компетенций по нескольким направлениям. Разумеется, свою роль здесь сыграли инновации — и не только в области создания новых и совершенствования существующих продуктов, но и в области упаковки, продаж, маркетинга и даже бизнес-модели. Необходимо было в полной мере использовать свое знание одних потребителей, чтобы понять совершенно другой сегмент. Команде пришлось применить новые методы построения бренда, рекламы и мерчандайзинга в магазинах массовой розничной торговли. Специалисты, работавшие с брендом Olay и средствами по уходу за кожей P&G, не могли сделать все это самостоятельно, поэтому установили партнерские отношения с компаниями, применяющими инновационные ингредиенты в своих продуктах (Cellderma), дизайнерами (IDEO и др.), рекламными и PR-агентствами (Saatchi & Saatchi), а также с ключевыми лицами, оказывающими большое влияние на потребителей (такими как редакторы журналов о красоте и дерматологи, высказывавшие авторитетное мнение об эффективности продуктов). Такое объединение внутренних и внешних компетенций позволило сформировать уникальную и мощную структуру видов деятельности, которая, в свою очередь, потребовала расширения существующих и создания новых компетенций.

Компания P&G, насчитывающая 125 тысяч сотрудников по всему миру, владеет широким и многообразным диапазоном компетенций, но лишь некоторые из них играют решающую роль в победе в тех сферах и теми способами, которые компания избрала в качестве стратегических альтернатив. Перечислим эти ключевые компетенции.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

1. *Глубокое понимание потребителей.* Способность по-настоящему понять покупателей и конечных потребителей. Цель заключается в том, чтобы обнаружить их невысказанные потребности, узнать их лучше, чем знают конкуренты, а также увидеть благоприятные возможности раньше, чем это сделают конкуренты.
2. *Инновации.* Инновации — источник жизненной силы P&G. Компания стремится использовать глубокое понимание потребителей для создания новых и непрерывного совершенствования существующих продуктов. Инновации бывают направлены на сам продукт, упаковку, а также на то, как P&G обслуживает потребителей и работает со своими торговыми партнерами. Инновации могут затрагивать даже бизнес-модель компании, ее ключевые компетенции и системы управления.
3. *Построение брендов.* Брендинг уже давно стал одной из сильнейших компетенций P&G. Благодаря четкому определению и структуризации эвристического процесса построения брендов компания эффективно и результативно обеспечивает подготовку и развитие руководителей и специалистов по маркетингу, работающих с брендами.
4. *Способность выхода на рынок.* Компания P&G преуспевает благодаря умению устанавливать контакт с потребителями в подходящее время, в подходящем месте, подходящим способом. Уделяя особое внимание формированию уникальных партнерских отношений с компаниями розничной торговли, она имеет возможность создавать новые прорывные стратегии выхода на рынок, обеспечивающие более высокую ценность для покупателей в магазинах, а также для розничных компаний — во всей цепочке поставок.
5. *Глобальный масштаб.* P&G — глобальная компания, работающая с множеством категорий продуктов. Вместо того чтобы действовать разрозненно, подразделения, занимающиеся разными категориями продуктов, повышают эффективность работы компании в целом, объединяя усилия в сфере найма персонала, изучения

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

рынков, закупки сырья, проведения исследований, тестирования продуктов и выхода на рынки. В 1990-х P&G объединила все свои вспомогательные службы, такие как предоставление услуг сотрудникам и информационные технологии, в единую структуру — глобальное подразделение поддержки бизнеса (Global Business Services, GBS) — с целью извлечь максимальную выгоду из глобальных масштабов деятельности этих функциональных подразделений.

Эти пять ключевых компетенций поддерживают и усиливают друг друга, а их совокупность отличает P&G от других компаний. Каждая из компетенций в отдельности обладает большим потенциалом, но не способна создать истинное конкурентное преимущество, которое сохраняло бы свою силу в долгосрочной перспективе. Именно взаимодействие ключевых компетенций и их способность усиливать друг друга обеспечивают компании устойчивое конкурентное преимущество. Любая интересная идея, рождающаяся в лабораториях P&G, может быть эффективно реализована в виде новых брендов, которые займут свое место на полках лучших магазинов во всем мире, на всех рынках. Конкурентам трудно противостоять такому сочетанию ключевых компетенций. Тема ключевых компетенций и их влияния на создание конкурентного преимущества подробнее рассматривается в главе 5.

Системы управления

Последняя группа стратегических альтернатив сфокусирована на системах управления. Речь идет о системах, которые содействуют созданию стратегии, поддерживают процесс ее реализации и позволяют оценить полученные результаты. По-настоящему эффективные системы управления изначально ориентированы на поддержку выбранных вариантов и компетенций. Каждому стратегическому решению, компетенции и компании соответствует свой тип систем управления и собственные

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

критерии оценки результатов. Однако в целом они должны выполнять следующие задачи: распространение информации о стратегических альтернативах во всей компании; подготовка сотрудников к реализации принятых решений на основе ключевых компетенций компании; разработка и выполнение планов, направленных на реализацию стратегии и поддержание ключевых компетенций компании в течение длительного периода; оценка эффективности реализации стратегии и успехов на пути к достижению поставленных целей.

После выбора решений и ключевых компетенций команда бренда Olay разработала необходимые системы поддержки и критерии оценки результатов, в том числе стратегию работы с персоналом, основанную на принципе «Любите свою работу», для содействия профессиональному развитию сотрудников и увеличению количества талантливых специалистов в секторе косметических продуктов, а также развернутые системы отслеживания, позволяющие оценивать реакцию потребителей на бренд, упаковку, продуктовые линейки и другие элементы маркетинг-микса. Построив свою работу с брендом на базе инноваций, команда Olay сформировала структуру, в которой одна группа разрабатывала стратегию и совершенствовала существующие продукты, а другая занималась созданием нового поколения продуктов. В состав команды вошли технически компетентные маркетологи — специалисты, обладающие глубокими знаниями как в сфере НИОКР, так и в сфере маркетинга, и способные уверенно общаться и с дерматологами, и с редакторами журналов красоты. Кроме того, команда Olay установила партнерские отношения с ведущими компаниями по разработке дизайна продуктов и организации маркетинговых мероприятий в местах продажи, чтобы обеспечить такую выкладку продуктов Olay на полках магазинов, которая привлекала бы внимание покупателей и побуждала бы их сделать покупку. Она также использовала корпоративные системы P&G — например глобальную систему закупок, систему подразделений по развитию рынка и глобальную систему поддержки бизнеса, — чтобы специалисты, работающие со средствами по уходу за кожей и продуктами Olay, могли сосредоточиться на создании наибольшей ценности для потребителей.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

На корпоративном уровне системы управления включали в себя такие элементы, как обсуждение стратегии, анализ программы инноваций, анализ ценности бренда, обсуждение бюджета и плана текущей деятельности, а также анализ эффективности системы оценки персонала. Все они были объединены в единую структуру, усиливали друг друга и стали решающим фактором в победе. Тема систем управления в целом, а также конкретных способов их применения в компании P&G подробнее рассматривается в главе 6.

Сила выбора

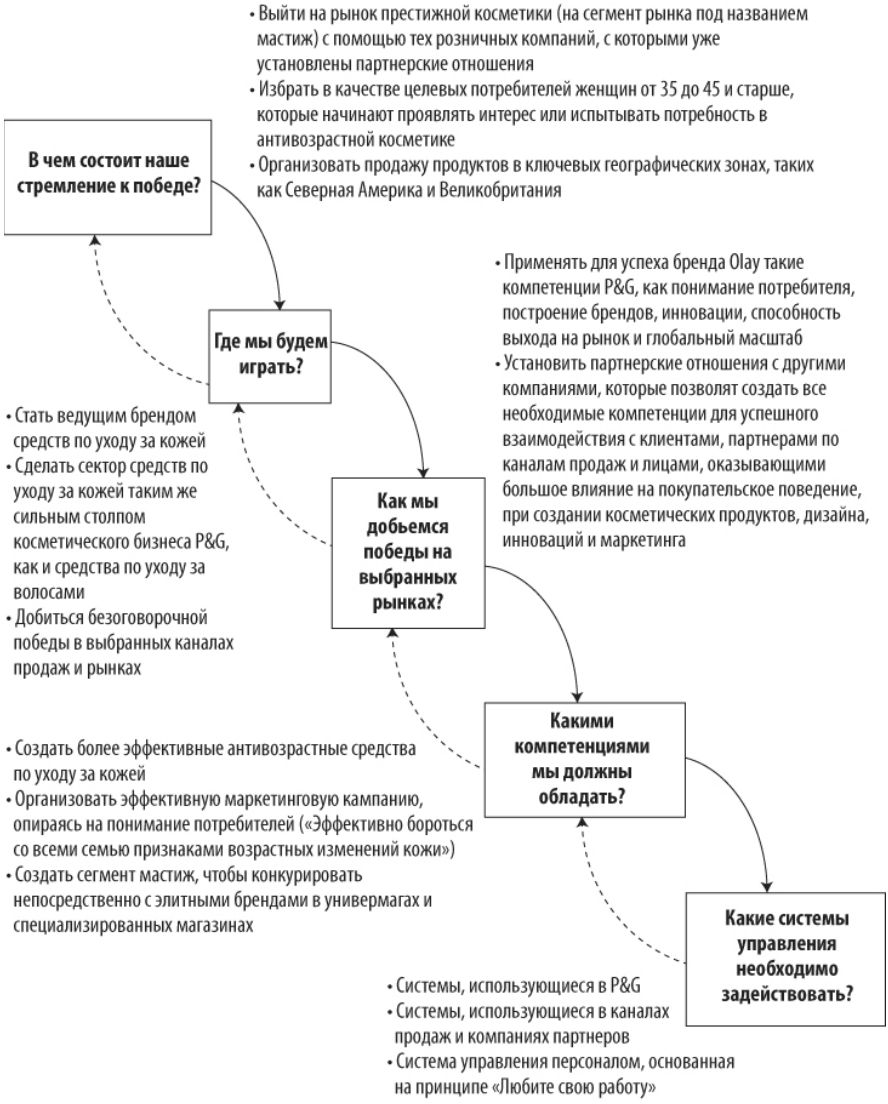
Мы начали обсуждение стратегии с рассказа о бренде Olay. На наш взгляд, команда бренда добилась успеха потому, что владела интегрированной совокупностью стратегических решений (см. рис. 1-3), полностью соответствующей решениям уровня всей компании (см. рис. 1-4). Поскольку эти варианты были хорошо интегрированы и усиливали выбор, сделанный на уровне категорий продуктов, секторов и компании в целом, успех бренда Olay способствовал удачной реализации всех остальных стратегий.

Команда Olay использовала компетенции P&G самым уместным образом. Воспользовавшись глубоким пониманием потребителей, она определила, где и как можно позиционировать Olay как сильный бренд антивозрастных средств по уходу за кожей. Кроме того, воспользовавшись масштабом и системами управления P&G, команда Olay создала более эффективные продукты, которые могли продаваться по конкурентоспособной цене. Применив накопленный в P&G опыт построения брендов и формирования отношений с участниками каналов продаж, команда убедила посетителей магазинов сделать пробную покупку выставленных на полках средств по уходу за кожей Olay. Все эти действия сыграли решающую роль в обновлении бренда, изменении его позиций на рынке и достижении настоящей победы.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

РИСУНОК 1-3

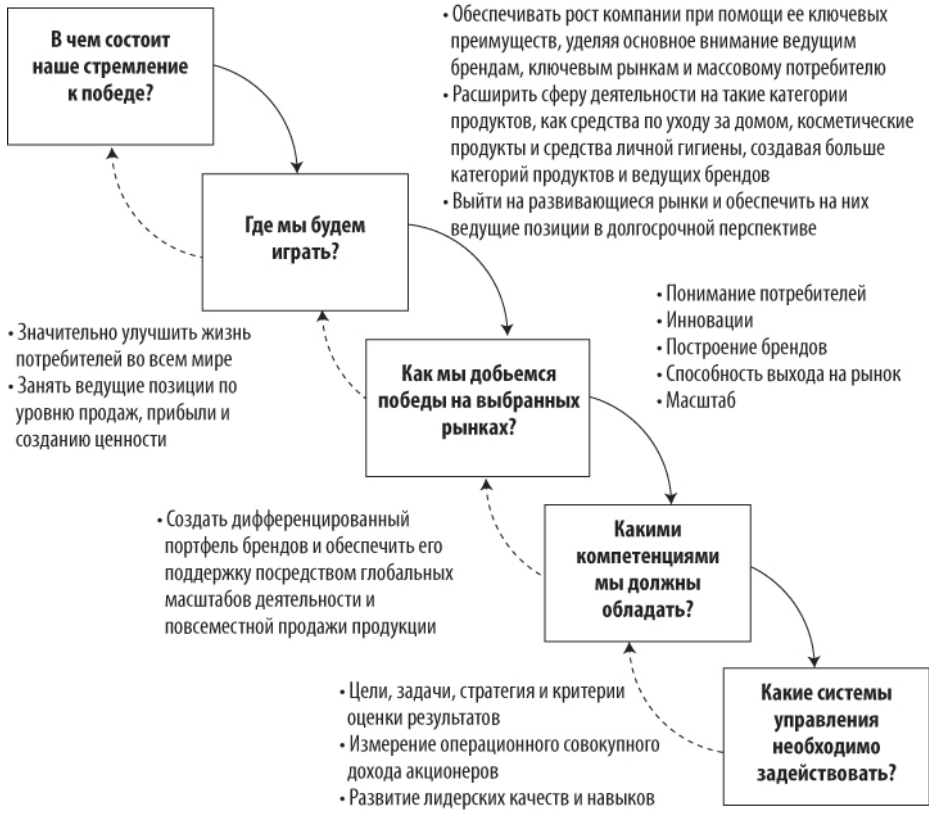
Стратегические решения на уровне бренда Olay



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

РИСУНОК 1-4

Стратегические решения на уровне P&G в целом



Краткие выводы

Проработать весь каскад стратегических решений — задача не из легких. Выбор стратегических альтернатив — не односторонний, линейный процесс. Не существует инструкции, с помощью которой можно было бы продумать и сформулировать стремления, затем перейти к выбору поля игры и способов добиться победы, а потом приступить к определению ключевых компетенций. Создание стратегии происходит итеративно, динамичные составляющие этого процесса воздействуют друг на друга

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

и должны учитываться в совокупности. Компании нужно определить существующие ключевые компетенции и проанализировать их с учетом стратегических решений, выбранных для поля игры и способов добиться победы. Но может возникнуть необходимость и в создании новых ключевых компетенций, которые поддержали бы важный, дальновидный выбор поля игры и способов добиться победы. Учитывая взаимосвязь между всеми пятью группами стратегических решений, выработку стратегии нельзя назвать простой задачей. Но она вполне осуществима. Понятная и эффективная модель для размышлений над выбором стратегических решений — вот та отправная точка, которая поможет топ-менеджерам и другим руководителям успешно формировать или совершенствовать стратегию для компании или функционального подразделения.

Создание стратегии не должно быть прерогативой небольшой группы специалистов. Этот процесс можно представить в виде поиска ответов на пять важных вопросов, которые можно (и нужно) ставить на каждом уровне компании: в чем состоит ваше стремление к победе? где вы должны играть? как вы можете выиграть на этом поле? какими компетенциями должны обладать? какие системы управления будут поддерживать сделанный выбор? Общую картину, представленную в виде каскада стратегических решений, можно изложить на одной странице. Поиск ответов дает понимание стратегии компании на всех уровнях и позволяет определить, что необходимо сделать для ее реализации. В чем суть каждой из пяти групп стратегических решений, а также как их необходимо анализировать (каждую в отдельности и все вместе), рассматривается далее в пяти главах. И следующая глава посвящена поиску ответа на первый вопрос: в чем состоит ваше стремление к победе?

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Рекомендации по созданию каскада стратегических решений

В конце каждой главы мы поделимся некоторыми советами о том, что следует делать и чего необходимо избегать в ходе применения уроков соответствующей главы в контексте вашей компании.

- Не забывайте, что стратегия — это выбор решений, ориентированных на победу. Это согласованная и интегрированная совокупность конкретных решений, принятых по пяти ключевым вариантам выбора.
- Обязательно проанализируйте все пять групп стратегических решений. Не останавливайтесь после того, как определитесь, что для вас значит победа, где играть и как выиграть, и даже когда выясните ключевые компетенции. Если вы хотите создать жизнеспособную, реальную и стабильную стратегию, найдите ответы на все пять вопросов.
- Рассматривайте стратегию как итеративный процесс. При переходе к очередному этапу выбора стратегических решений, возможно, придется вернуться к тем вариантам выбора, которые уже были проанализированы.
- Осознайте, что стратегия осуществляется на разных уровнях компании. В этом смысле любую организацию можно рассматривать как совокупность вложенных уровней. При выборе стратегических решений для своего уровня не забывайте об остальных уровнях компании.
- Помните, что не существует одной идеальной стратегии. Найдите стратегические решения, уместные конкретно в вашей ситуации.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание, рецензии
и купить на сайте

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Mifbooks Mifbooks Mifbooks

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР
Максимально полезные книги