

Глава 1

Дилемма Кэролайн: как создать стратегию?

На 10:00 у меня назначена встреча с участницей программы делового администрирования Школы менеджмента Андерсона Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. Ей около тридцати пяти, она отвечает за бизнес-планирование в компании, производящей товары для здоровья. Кэролайн работает полный день (как и другие участники программы), а занятия посещает по пятницам и субботам. Она придет в мой офис на пятом этаже в Школе Андерсона, чтобы поговорить об одной проблеме на работе.

«У нас новый CEO», — начинает Кэролайн. Новый руководитель попросил ее пересмотреть бизнес-стратегию подразделения. Он желает, чтобы новый подход обеспечивал минимум 15-процентный годовой рост прибыли, и говорит, что успех Кэролайн в этом деле может значительно повлиять на ее карьеру в компании. Она рассказывает, что ей нравится курс стратегии и она многое узнаёт из обсуждений различных примеров. Кэролайн делает паузу, а затем объясняет, что ей необходимо «взяться за конкретные инструменты, чтобы создать ту стратегию, которую хочет получить босс». Ей нужна помощь в заполнении разрыва между нынешним положением компании и тем, где хочет оказаться руководство.

Мы кратко обсуждаем ее бизнес и концепции курса. Я предлагаю ей определить, что отличает ее бизнес от конкурентов, чем он выделяется. Я спрашиваю о конкретных проблемах и возможностях,

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

с которыми она сталкивается. Поначалу она отвечает сбивчиво, в общих чертах.

«У нас хорошие специалисты, — говорит Кэролайн. — Мы стараемся, чтобы наши продукты отвечали современным требованиям». Она делает паузу, а затем выплескивает свое беспокойство. Стратегические планы компании — краткие документы, в которых описаны финансовые цели и указаны этапы их достижения. Она же ищет «простую программу, какой-то план, который СЕО может представить совету директоров с указанием шагов для достижения целей».

Я киваю, но ничего не говорю.

«Должна быть какая-то система для создания логичной бизнес-стратегии», — заканчивает Кэролайн.

Мне внезапно приходит в голову идея — картинка воображаемого «калькулятора стратегий», что-то вроде того, что показано на рисунке 2. Но я держу ее при себе, потому что Кэролайн явно не в настроении шутить.

КАЛЬКУЛЯТОР СТРАТЕГИЙ

Введите желаемые темпы роста (%)

Введите желаемые нормы прибыли (%)

РЕЗУЛЬТАТ

Стратегия появится ниже

Рисунок 2. Калькулятор стратегий

По правде говоря, Кэролайн в сложном положении. Она ткнула пальцем как раз в то место, которое было недостающей частью

фундамента почти всех работ и учений о стратегии. Более десяти лет назад эту слабость хорошо уловил авторитетный специалист по стратегии Гэри Хэмел: «Конечно, любой узнает стратегию, как только ее увидит, — будь то стратегия Microsoft, Nucor или Virgin Atlantic*. Постфактум любой способен распознать отличную стратегию. Мы также понимаем процесс планирования. Единственная проблема в том, что в рамках планирования создаются планы, а не стратегия. Маленький грязный секрет индустрии стратегий заключается в том, что не существует теории создания стратегий» [3]. (Под «индустрией стратегий» Хэмел понимает команду ученых и консультантов, которые высказывают свое мнение и нанимаются для работы над стратегией.)

Проблема Кэролайн в том, что ее руководитель не разобрался с ключом своей ситуации. Он сосредоточен на целях и результатах деятельности, а не на возможностях и проблемах.

Разбор стратегии для Netflix

Ключевые шаги в решении любой стратегической проблемы — диагностика ситуации (понимание того, «что тут происходит»), определение ключа, а затем выработка разумных ответных действий. Чтобы подробнее показать их, я рассмотрю ситуацию, с которой несколько лет назад (в начале 2018 г.) столкнулась компания Netflix. Я *смоделирую* процесс диагностики и выработки ответных действий.

Netflix начала работать в 1998 г. и вскоре зарекомендовала себя как ведущая компания в сфере проката DVD по почте. Ее умный алгоритм Cinematch для прогнозирования заказов клиентов и эффективная система логистики вызывали всеобщее восхищение. После 2010 г. в ходе одного из самых крутых поворотов в бизнес-стратегии CEO компании Рид Хастингс перенес центр ее деятельности на стриминговый сервис, отодвинув аренду DVD на задний

* Nucor — американская сталелитейная компания, Virgin Atlantic — британская авиакомпания.

план. Netflix подписала важные сделки о контенте со Starz, Disney, Lionsgate, MGM, Paramount и Sony.

В 2013 г. Netflix предложила свои первые «оригинальные» проекты — «Карточный домик» и «Оранжевый — хит сезона». Эти шоу были заказаны специально для нее. К концу 2017 г. стриминговый сервис выдавал 26 оригинальных проектов. Кроме того, Netflix развивалась на международном уровне. В начале 2018 г. у нее было 58 млн международных подписчиков (для сравнения: в США — 53 млн). Доходы составляли 11,7 млрд долларов и росли хорошими темпами. При этом компания активно тратила деньги: в 2017 г., по ее же данным, чистые расходы составили 1,8 млрд долларов.

Как можно увидеть из второй части таблицы 1, в пересчете на одного подписчика ежемесячные общие затраты Netflix превышают ее доход. Такое расхождение между наличной и бухгалтерской прибылью возникло из-за того, что компания амортизировала (распределяла) свои расходы на контент на несколько лет, создавая видимость бухгалтерской прибыли, пока росла. Большая часть этого потока финансировалась за счет дополнительной задолженности. Компания также тратила много средств на агрессивные маркетинговые кампании.

Таблица 1. Финансовые показатели Netflix

	2017	2018
Млн долл.		
Доходы	11 693	8831
Себестоимость продаж	7660	6030
Маркетинг	1278	991
Технологии и развитие	1053	852
Общие и административные расходы	864	578
Операционная прибыль	839	380
Прочие доходы (издержки)	(353)	(119)
Прибыль до налогообложения	485	261

	2017	2018
Резерв на уплату подоходного налога	(74)	74
Чистая прибыль	559	187
Долл. на подписчика в месяц		
Доход	9,38	8,64
Производство контента	1,51	1,44
Лицензированный контент	5,92	5,73
Маркетинг	1,2	1,03
Технологии	0,8	0,89
Общие и административные расходы	0,36	0,6
Прочие расходы	1,36	1,02
Полная денежная стоимость (общие затраты)	11,15	10,71
Денежная прибыль	(1,77)	(2,07)

Рыночная доля Netflix среди платных потоковых сервисов составляла примерно 76%, намного больше Amazon Prime (около 17%), Hulu (4%) и HBO (3%).

В 2011 г. Netflix столкнулась с серьезной неприятностью. Она платила каналу Starz 30 млн долларов в год за доступ к его программам. При продлении договора Starz потребовал увеличить сумму до 300 млн долларов в год. Netflix пришлось поднять цену на подписку на 60%, и цена ее акций резко упала.

Ситуация со Starz стала предвестником новых событий. Поставщики контента начали требовать более высокой платы, а некоторые уже отзывали свои проекты в надежде создать собственные потоковые сервисы. В частности, Netflix потеряла два самых популярных сериала: «Друзья» и «Офис». WarnerMedia забрала «Друзей» в собственный стриминговый сервис (HBO Max), а компания NBCUniversal, владеющая «Офисом», отозвала его в пользу запланированного потокового сервиса Peacock.

Дополнительными угрозами стали растущие затраты на собственное производство и грядущее появление на рынке новых конкурентов. Агрессивный выход на стриминг планировала студия

Disney, объединившаяся с 21st Century Fox. Компания заявила, что заберет у Netflix свой контент в 2019 г. Важно отметить, что Disney намеревалась разместить на новой потоковой платформе весь свой архив и будущие релизы. Туда она планировала включить собственность Lucasfilm, Marvel, Pixar, Fox, ESPN и свои материалы — от «Фантазии» и «Дамбо» до «Холодного сердца». Как заметил один обозреватель, «Disney может выложить на стол 75 лет культурного капитала» [4].

Ситуацию для Netflix ухудшало еще и то, что о присоединении к стриминговым войнам объявила Apple. Ее новый сервис Apple TV+ должен был стоить 5 долларов в месяц и предоставлять все больше наименований. А ведь карманы у Apple очень глубоки, она вполне способна платить за создание новых программ.

Ловушка долгосрочных целей

Таким людям, как Кэролайн и ее руководитель, пытающимся разработать стратегию, часто советуют сначала уточнить свои цели. Чеширский Кот в «Алисе в Стране Чудес» говорит: неважно, что ты делаешь, если ты не знаешь, куда идешь*. И скорее всего, вам посоветуют сначала изложить принципы и концепции, а потом определять стратегические цели. Типичные рекомендации в учебниках по стратегии таковы.

Первый элемент согласованной стратегии — четкий набор долгосрочных целей, на достижение которых она направлена. Эти цели обычно относятся к положению на рынке или состоянию, которых пытается достичь компания с помощью стратегии. Например, долгосрочные цели могут быть такими:

-
- * — Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
 - А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.
 - Мне все равно... — сказала Алиса.
 - Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот.
(Перевод Н. Демуровой).

«доминировать на рынке», стать «технологическим лидером» или предоставлять «высшее качество». Под «долгосрочностью» мы подразумеваем, что эти цели сохраняются продолжительное время [5].

Поразмышляйте над этим советом. В этой распространенной схеме стратегия изображается как набор действий, направленных на достижение некоторого «первого элемента» — долгосрочных целей. Но откуда они берутся?

Видимо, они откуда-то появляются. Возникают волшебным образом еще до того, как проведен какой-либо анализ. Если вы еще не проанализировали свой бизнес, его конкурентов, динамику соперничества и многое другое, то заявление, что вы собираетесь стать «технологическим лидером», — пустая болтовня. Это точно не поможет вашей организации понять, как двигаться вперед (подробнее см. в главе 14).

Убеждение в том, что у любого человека или организации есть одна или две основные движущие силы, просто неверно. Это фантазия экономистов и некоторых теоретиков управления. На самом деле у большинства людей и организаций есть «набор устремлений»: несколько намерений, представлений о будущем и целей, которых они хотели бы достичь. Некоторые пункты в этом «наборе» противоречат друг другу: не всего можно добиться одновременно.

Когда мне было 25 лет, я хотел стать топ-исследователем, консультировать руководителей по вопросам стратегий, иметь время для восхождений в горы в разных точках мира, научиться летать, кататься на лыжах в диких местах, овладеть математическими основами теории статистических решений, стать преподавателем, вдохновляющим учеников, пробежать 10 км, водить Morgan Plus 4 Drophead*, легко перемещаться из глуши в залы

* Раритетный автомобиль 1960 г. со съемным верхом.

заседаний, жениться на представительнице престижной профессии, растить счастливых и талантливых детей, иметь время для семьи и заработать достаточно, чтобы рано выйти на пенсию и купить жилье на острове Сен-Луи*. И мне удалось продвинуться в нескольких из этих направлений. По мере появления возможностей и проблем возникали новые устремления, отодвигая старые на задний план. Решая, что делать дальше, мне приходилось выбирать между какими-то пунктами в моем наборе устремлений.

Если бы я в начале 2018 г. оказался на месте Рида Хастингса, устремлений у меня тоже было бы много.

- Я хотел бы, чтобы компания жила и процветала.
- Меня беспокоила бы слишком высокая стоимость акций.
- Я хотел бы сохранить накопленное состояние, в основном в бумагах.
- Я не хотел бы, чтобы моя компания потеряла статус ведущего стримингового сервиса в США.
- Я мечтал бы, чтобы моя компания стала такой же фабрикой интеллектуальной собственности, как Disney, создавала собственные фильмы и находила способы повторного использования контента и персонажей, как делают Disney и Viacom (игрушки, книги, тематические парки и т. д.).
- Я хотел бы отличаться от «старой гвардии» и найти новый способ работы с талантливыми и продуктивными людьми. Я желал бы, чтобы моя компания продолжала расширять свое международное присутствие, особенно в крупных странах, которые также могут создавать контент (Великобритания, Германия, Италия, Бразилия, Мексика, Южная Корея, Япония).
- Европарламент рассматривает требование к стриминговым сервисам, что минимум 30% контента должно быть местного

* Остров на Сене в центре Парижа; на нем проживают очень богатые люди.

производства, — я хочу способствовать этому и использовать в будущем против Disney.

- Индия — огромный рынок, и я хотел бы найти способ обеспечивать там трансляции по низкой цене для подписчиков.
- Я также мечтаю, чтобы моя компания больше походила на телевизионную станцию, передающую ежедневные новости и спортивные события.
- Может, мне ориентироваться на YouTube и создать отдельный потоковый канал для контента? Иногда мне хотелось бы как-то продать свои активы и начать что-то новое, с небольшой командой, а не управлять тысячами сотрудников.
- Или я хочу взять отпуск на год и побыть с семьей.

Рид Хастингс — талантливый предприниматель, и на самом деле у него, вероятно, были какие-то из перечисленных устремлений. Намерения и мечты такого рода — предшественники стратегии, но нельзя реализовать все это, или как минимум не все сразу. Эффективная стратегия возникает в результате изучения проблем, устремлений, ресурсов и конкурентной обстановки. Столкнувшись с реальной ситуацией, талантливый лидер создает стратегию *для продвижения некоторых элементов этого набора устремлений*. Важно отметить, что ваши устремления — не фиксированная заданная начальная точка. Прокладывая путь вперед, стратеги часто должны выбирать между своими ценностями и амбициями. Устремления, которые выходят на передний план в конкретной ситуации, становятся не только исходниками, но и результатами. Так, в 2015 г. General Electric поставила перед собой задачу «войти к 2020 г. в десятку лучших компаний, разрабатывающих программное обеспечение». Теперь она не может быстро сократить GE Digital. Круизные судовые компании, которые ставили задачу быть в 2020 г. наиболее «увлекательными», после пандемии COVID-19 стремятся быть «самыми чистыми». Для компании Gap задача стать лидером в продаже джинсов сменилась простым выживанием.

Диагностика проблем

Диагностика — отправная точка в создании стратегии. У Netflix есть масса возможностей для анализа — цены, затраты, конкуренты, поведение покупателей, смена вкусов и т. д. Консультанты здесь играют важную роль в анализе компании и сравнении ее с конкурентами. В центре находится поведение покупателей (подписчиков), и нужно знать очень много о том, как разные люди и культуры реагируют на разнообразие, новинки, сюжетные линии, изменения и ценообразование. И конечно, нам нужно смотреть, как с подобными ситуациями справляются другие.

И все же, как после изучения типичного 200-страничного отчета о затратах, ценах, рынках, покупателях и конкурентах, составленного вашими консультантами, вам *создать* стратегию для будущего, когда оспаривается лидерство в потоковом вещании?

Часто мы слышим, что менеджеры принимают решения. Теория принятия решений хорошо развита. Вкратце она утверждает, что вам нужно выбрать действие, которое обеспечит наибольшую отдачу (полезность). Если вы трактуете стратегию как принятие решений, то ваша задача будет состоять в изучении всех вариантов и выборе наилучшего. Не нужно быть опытным руководителем, чтобы понять, что это бессмысленно. Откуда берутся эти варианты?

На деле создание стратегии — не просто поиск цели или принятие решений, если только нет четко структурированных причинно-следственных связей между действиями и результатами. Если бы мы знали, как каждый возможный ход меняет вероятность победы в шахматной партии, мы легко бы прошли игру в пошаговом режиме. Но у нас нет такой схемы. Мы играем в шахматы, запоминаем схемы умных ходов, и ищем ключ — место, где расстановка сил позволит нам воспользоваться (видимыми) слабостями оппонента.

«Корявые» проблемы

Создание стратегии — особая *форма* решения проблем. Когда я говорю о *форме*, я подразумеваю, что она решает гораздо менее структурированные и гораздо более сложные задачи, чем те, с которыми

вы сталкивались в домашнем задании в школьные годы. Когда мы говорим и пишем о стратегии, лучше говорить о вызовах, проблемах. Слово «задача» люди ассоциируют с математическими головоломками, «трудность» — с домашними бедами и прочими неприятными ситуациями. Подчеркну, что стратегическая проблема может оказаться связана с большими возможностями, и вызов заключается в том, как лучше всего использовать такую ситуацию.

Я считаю, что стратегические проблемы возникают в трех основных формах: это проблемы выбора, проблемы технического проектирования и «корявые» проблемы. Большинство из тех, которые я наблюдал лично, относятся к последнему типу, — возможно, потому, что в более простых случаях компании не обращаются за помощью.

Проблема выбора возникает, когда нам известны все варианты, но есть неопределенности и не поддающиеся количественной оценке аспекты, которые затрудняют выбор одного из них. Ситуации стратегического выбора обычно возникают, когда на карту поставлены крупные долгосрочные капиталовложения или договоры. Если у вас есть уголь в Австралии, а Китай с каждым годом покупает все больше, то нужно ли инвестировать в железную дорогу, идущую к морю, и в порт? Насколько большим должен быть этот порт? Как лучше оформить договоры поставки?

Проблема технического проектирования возникает, когда нужно создать что-то новое, но у вас есть методы для оценки своего творения до его реализации. Если вы студент инженерного факультета, вы изучаете напряжение в стальных элементах и тросах мостов. Если позже вас попросят сконструировать новый мост, вы, вероятно, скопируете какой-нибудь предыдущий проект. Но если Норвегия просит спроектировать самый длинный в мире *понтонный* мост через Бьорнафьорд глубиной в 550 м, вам нужно создавать проект: придется разработать способ придать стали и бетону форму понтонного моста. В отличие от проблемы выбора, здесь нет заранее определенных вариантов. Однако современная инженерия обладает замечательной особенностью: у нас есть хорошие модели конструкций, воды, нагрузок и ветров. Вы можете протестировать

свои разработки с помощью математики и моделирования и только потом сделать выбор.

Более трудный случай — когда вы сталкиваетесь с «корявой» проблемой. Нет ни потенциальных вариантов, ни хороших инженерных моделей, которые можно использовать для тестирования своих разработок. Никаких гарантий решения любого рода. Нет четких причинно-следственных связей между действиями и результатами.

Вы решаете «корявую» проблему, начав вникать в ее природу: выясняя, «что тут происходит». Что можно считать парадоксом или центральным узлом? Какие ограничения можно ослабить?

Диагностика для Netflix

Если мы поставим себя на место CEO Netflix Рида Хастингса, наша общая проблема будет состоять из следующих элементов.

- Основная нестыковка компании — тот факт, что она выросла за счет аренды чужих материалов. В будущем это может не сработать. У Netflix и Amazon могут изъять обширные библиотеки компаний Disney (включая SPN, Pixar, Lucasfilm, Fox), WarnerMedia, MGM, NBCUniversal и т. д. Начнутся войны за контент.
- Каждый из новых стриминговых сервисов будет взимать месячную плату и пытаться удержать подписчиков оригинальным контентом. Когда рынок насытится из-за финансовых ограничений подписчиков и усталости от контента, что тогда произойдет?
- Большая часть так называемого оригинального контента Netflix производится по договорам одними и теми же студиями, которые столетие доминировали в отрасли: Warner Bros., Lionsgate, Paramount TC, Sony и т. д. Насколько долго продержится такая схема?
- Если Netflix попытается снимать высококачественные фильмы, которые обычно идут в кинотеатрах, то станет прямым конкурентом своих поставщиков. Придется ли ей ограничиться фильмами категории В?

- Международная маржа, особенно за пределами Европы, низка.
- Есть несколько первоклассных сериалов, но в силу конкуренции Amazon, Disney, Apple, Hulu и прочих компаний не окажется ли так, что стоимость лицензии и наем талантов съедят всю прибыль?
- Затраты Netflix на привлечение нового подписчика выросли — примерно с 300 долларов в 2012 г. до 500 долларов в 2017 г.
- Денежный поток строго отрицательный: для финансирования роста Netflix постоянно добавляет новые задолженности.

Компания может нарастить прибыль, только если распределит затраты на производство и контент по более обширной базе подписчиков со схожими вкусами. Может ли международная экспансия обеспечить такую базу?

Чтобы показать ценность ключа, определения сути стратегической проблемы, быстро опишу несколько альтернативных методов и политик Netflix, которые сразу приходят на ум. Внутри страны она могла бы конкурировать с Disney с помощью ограниченной подписки за 4 доллара в месяц. Такая версия Netflix способна предоставлять вторичную программу по сниженной цене — для телефонов и планшетов, с мультфильмами и прочими развлечениями для детей. Еще можно сделать подписку для взрослых за 10 долларов в месяц.

Компания могла бы стремиться к созданию «нового» Голливуда, избавляясь от финансового и культурного бремени Голливуда «старого», демонстрации силы и фокусировки на звездах. Один из важных уроков таких сериалов, как «ОА» и «Оранжевый — хит сезона»*, состоит в том, что для создания популярного контента вовсе не нужны актуальные звезды. Чтобы пойти по такому

* «ОА» (2016–2019) — американский детективный телесериал с элементами научной фантастики, продюсеры — Брит Марлинг и Зал Батманглидж; «Оранжевый — хит сезона» (2013–2019) — драматическая комедия об обитателях женской тюрьмы по мотивам книги Пайпер Керман. *Прим. ред.*

дорогому и рискованному пути, требуется очень большая база подписчиков и постоянная поддержка рынков капитала — серьезные ошибки здесь недопустимы.

При рыночной стоимости около 90 млрд долларов (на начало 2018 г.) Netflix могла бы купить какую-нибудь студию (например, MGM) и получить свою библиотеку и производственные возможности. Естественно, это несовместимо с идеей «нового» Голливуда.

Netflix могла бы создать несколько масштабных блокбастеров вроде «Игры престолов» от HBO. Такой контент привлек бы миллионы новых людей, подписавшихся ради одного этого нового шоу. Но тут нет формулы.

Netflix может предложить не один, а несколько стриминговых сервисов, адаптируя их под конкретные группы подписчиков. Тут много возможностей для изучения методов деления аудитории на подгруппы и определения цен для них.

Что касается международной экспансии, то Netflix могла бы сосредоточиться на развитых странах за пределами США, в частности на англоязычном мире (Канаде, Австралии, Новой Зеландии и Великобритании). Жители этих и некоторых близких регионов имеют общие вкусы, а их уровень доходов достаточен для оплаты хорошего стримингового сервиса. При таком курсе компания (уже присутствующая в этих регионах) могла бы использовать преимущество нового контента, опираясь на имеющийся опыт в создании видеоразвлечений за пределами США. Вместо того чтобы сосредоточиться на англоязычном мире, Netflix могла бы стать мировым игроком: сократить расходы на создание своих проектов и сосредоточиться на том, чтобы превратиться во всемирного дистрибьютора международного контента. К началу 2018 г. Netflix уже преуспела с сериалами «Тьма» (Германия), «Бумажный дом» (Испания), «Сакральные игры» (Индия), «3%» (Бразилия) и т. п.

Ключ проблемы

Представьте «корявые» проблемы в виде огромного путаного комка палок и проволоки. Он мешает вам двигаться вперед.

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

За несколько дней вы могли бы его разломать. Но найдите нужное место и разрежьте один кусок проволоки — и вдруг комок разделится на мелкие части, с которыми вполне можно управиться. Это и есть ключ к путанице.

Общая проблема Netflix в том, что она больше не может рассчитывать на контракты на существующие хорошие телевизионные и студийные фильмы по разумным ценам. При потоковом вещании важны и доступ к материалам, и количество подписчиков. Чем их больше, тем больше можно платить за материал, и отношение количества необходимых проектов к количеству абонентов уменьшается: если подписчиков станет вдвое больше, вам не нужно создавать для них вдвое больше программ. Итак, ключевым вопросом кажется объем базы абонентов. Но, естественно, подписчики желают смотреть качественный материал, если только вы не играете в игры с чистыми затратами для аудитории, которая не особо стремится к разнообразию (например, дети).

В конкуренции полезно искать асимметрию — то, в чем оппоненты различаются. Если вернуться к скале Le Toit du Cul de Chien в Фонтенбло, то самое сложное место маршрута для невысокого мускулистого восходителя может оказаться гораздо проще для высокого скалолаза. Или одна армия может быть больше, а другая — опытнее. У одного бизнеса лучше технология, но хуже система продаж и т. д. В Netflix мое внимание привлекла ее сильная позиция на международной арене, интересный дисбаланс. Она раньше стартовала и активно набирала подписчиков в англоговорящем мире, а также в некоторых регионах Европы и в Турции. Disney и другие компании попытаются предложить свои услуги за границей, однако вполне предсказуемо попробуют использовать свои производственные базы в США. Может ли Netflix получить преимущество, опираясь на иностранное производство для общимировой аудитории?

На мой взгляд, *ключ для ситуации с Netflix* — возможность использовать свое текущее международное преимущество для

создания достаточного количества материалов, чтобы насытить как внутренний, так и растущий международный рынок.

Переход от диагностики к вариантам требует мужества, особенно в той «корявой» ситуации, в которой оказалась Netflix. Альтернативные варианты не даны: их нужно представить или сконструировать. Затем вам надо сделать лучший выбор из созданных вами альтернатив. Наконец, вам потребуются перевести свою идею в конкретную последовательную систему действий. При формировании и оценке любого альтернативного курса нам придется выносить суждения. И чтобы придумать решение, мы должны предполагать или верить, что определенные вещи истинны.

В Netflix анализ ключа приводит к поиску механизма, помогающего стимулировать создание качественного контента на международном уровне и одновременно делающего сервис Netflix предпочтительным каналом для его распространения. Увеличение масштаба поможет получить больше прибыли, но это не все. Разрабатывать контент, который преодолевает границы стран, непросто. Сможет ли Netflix создавать и распространять знания, как нужно? Связано ли это с финансированием? А может, нужно создать какую-нибудь интернациональную академию, обучающую навыкам написания сценариев, актерского мастерства и производства? Может, разработки в сфере искусственного интеллекта упростят и удешевят перевод на другой язык? Я мог бы изложить и другие альтернативные проекты, но не собираюсь больше заниматься этим моделированием стратегии. Надеюсь, вы осознаете ценность тщательной диагностики и определения ключа.

Этот процесс диагностирования проблемы и последующего создания ответа — лучший вариант создания стратегии. Вы анализируете проблему и свои ресурсы и пытаетесь придумать способы справиться с ней и реализовать некоторые свои устремления.

Есть много инструментов, которые помогут вам проанализировать проблему. И существуют способы стимулировать и помочь вам обдумать реакцию: аналогии с другими ситуациями, изменение точки зрения, повторение того, что сработало в прошлый раз, и т. д. Но это только стимулы. Вы не «выбираете» стратегию — вы создаете ее. Затем вы делаете все возможное, чтобы выбрать одну из созданных вами альтернатив. Наконец, вам нужно воплотить эту идею в конкретные последовательные действия.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

