

# КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

# 88

ИНСТРУМЕНТОВ,  
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ  
КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР



**КЛЮЧЕВЫЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
ИНСТРУМЕНТЫ**

Vaughan Evans

**Key**  
strategy  
tools

The **80+**  
tools for every  
manager to build  
a winning strategy

**PEARSON**

Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto • Sydney • Auckland • Singapore • Hong Kong  
Tokyo • Seoul • Taipei • New Delhi • Cape Town • São Paulo • Mexico City • Madrid • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

Воган Эванс

# КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

# 88

ИНСТРУМЕНТОВ,  
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ  
КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР

*4-е издание*

Перевод с английского  
В. Н. Егорова



Москва  
Лаборатория знаний

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
Э14

**Эванс В.**

Э14 Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — 4-е изд. — М. : Лаборатория знаний, 2021. — 456 с. : ил.

ISBN 978-5-00101-332-7

Эта книга будет очень полезна менеджерам, которые сталкиваются с непростой задачей выстраивания выигрышной стратегии. Здесь приведены 88 инструментов — как известных, так и новых, разработанных самим автором, — которые позволят добиться успеха в бизнесе. Книга представляет собой пошаговую инструкцию по применению того или иного стратегического инструмента. Независимо от того, проводите ли вы анализ своего рынка, добиваетесь получения конкурентного преимущества или занимаетесь устранением рисков, вы найдете в ней инструменты для стратегического мышления, необходимые на каждом этапе.

Для руководителей организаций и отделов стратегического развития, менеджеров среднего и высшего звена, бизнес-консультантов, а также всех тех, кто интересуется стратегическими инструментами.

УДК 65.0  
ББК 65.290-2

---

*Учебное издание*

**Эванс Воган**

**КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ.  
88 ИНСТРУМЕНТОВ, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ  
МЕНЕДЖЕР**

Ведущий редактор *Ю. А. Серова*. Художник *Н. А. Новак*  
Технический редактор *Е. В. Денюкова*. Корректор *О. И. Белова*  
Компьютерная верстка: *В. А. Носенко*

Подписано в печать 06.08.20. Формат 70×100/16.

Усл. печ. л. 37,5. Заказ

Издательство «Лаборатория знаний»

125167, Москва, проезд Аэропорта, д. 3

Телефон: (499) 157-5272, e-mail: [info@pilotLZ.ru](mailto:info@pilotLZ.ru), <http://www.pilotLZ.ru>

- 
- © VEP (UK) Limited (print and electronic), 2013.  
This translation of KEY STRATEGY TOOLS:  
THE 80+ TOOLS FOR EVERY MANAGER  
TO BUILD A WINNING STRATEGY,  
First Edition is published by arrangement with  
Pearson Education Limited
- © Перевод на русский язык, оформление.  
Лаборатория знаний, 2021
- © Иллюстрация на обложке.  
Ильин Сергей / Фотобанк «Лори»

ISBN 978-5-00101-332-7

*Кэрис, Наташе и Стефану  
и создаваемым ими стратегическим пирамидам*



# Содержание

Об авторе .....	11
<b>Предисловие</b> .....	12
Пирамида стратегии .....	13
Как пользоваться этой книгой .....	14
Бизнес-стратегия в сравнении с корпоративной стратегией .....	21
<b>Раздел 1. Понимание сущности своего бизнеса</b> .....	23
<b>Краткие пояснения</b> .....	24
<i>Основные инструменты</i>	
1. Определение ключевых сегментов .....	25
2. Анализ проблем (Минто) .....	33
<i>Пример. Суперсегмент для British Aerospace</i> .....	37
<i>Полезные инструменты</i>	
3. Принцип 80/20 (Парето) .....	39
4. Устройство для сегментации (Кох) .....	42
5. Ситуационный анализ 5С .....	45
6. SWOT-анализ (Эндрюс) .....	48
<b>Раздел 2. Задание целей и ориентиров</b> .....	51
<b>Краткие пояснения</b> .....	52
<i>Основные инструменты</i>	
7. Задание долгосрочных целей .....	55
8. Выбор ориентиров категории SMART .....	59
9. Максимизация акционерной стоимости .....	62
10. Обеспечение сбалансированности запросов заинтересованных сторон (корпоративная социальная ответственность) .....	65
<i>Пример. Какие цели важны для Royal Bank         of Scotland?</i> .....	70
<i>Полезные инструменты</i>	
11. Создание общей ценности (Портер и Крамер) .....	71
12. Экономическая добавленная стоимость ( <i>Stern Stewart &amp; Co</i> ) .....	74
13. Сбалансированная система показателей и стратегическая карта (Каплан и Нортон) .....	77
14. Ключевая идеология (Коллинз и Поррас) .....	81
15. Бизнес как сообщество (Хэнди) .....	83
<b>Раздел 3. Прогнозирование рыночного спроса</b> .....	87
<b>Краткие пояснения</b> .....	88
<i>Основные инструменты</i>	
16. Определение размера рынка и создание рынка (Эванс) ...	91



17.	Подход НООФ к прогнозированию спроса (Эванс) . . . . .	97
	<i>Пример. Отклонения рыночного спроса у Galileo . . . . .</i>	105
	<i>Полезные инструменты</i>	
18.	Сглаживание с помощью скользящих средних . . . . .	108
19.	Эластичность спроса по доходу . . . . .	111
20.	Методы проведения обзоров, используемые при прогнозировании спроса . . . . .	114
21.	Статистические методы прогнозирования спроса . . . . .	119
<b>Раздел 4. Измерение параметров</b>		
	<b>отраслевой конкуренции . . . . .</b>	<b>123</b>
	<b>Краткие пояснения . . . . .</b>	<b>124</b>
	<i>Основные инструменты</i>	
22.	Пять сил (Портер) . . . . .	126
23.	Оценка критериев совершения покупок заказчиками. . . . .	133
24.	Определение ключевых факторов успеха . . . . .	139
	<i>Пример. Под действием пяти сил Woolworths не устояла. . . . .</i>	144
	<i>Полезные инструменты</i>	
25.	Определение экономии, достигаемой благодаря более крупным масштабам. . . . .	146
26.	Корпоративная среда как шестая сила . . . . .	150
27.	Дополняющие продукты как шестая сила (Бранденбургер и Нейлбафф) . . . . .	153
28.	Анализ PESTEL . . . . .	155
<b>Раздел 5. Отслеживание конкурентного преимущества . . . . .</b>		
	<b>Краткие пояснения . . . . .</b>	<b>160</b>
	<i>Основные инструменты</i>	
29.	Определение рейтинга конкурентной позиции . . . . .	161
30.	Матрица мощи ресурсов и характеристик/важности (Грант) . . . . .	169
	<i>Пример. Умное конкурентное преимущество Cobra Beer . . . . .</i>	172
	<i>Полезные инструменты</i>	
31.	Цепочка создания ценности (Портер) . . . . .	174
32.	Матрица «товар–рынок» (Ансофф) . . . . .	177
33.	Диаграммы «крест», «паук» и «расческа» . . . . .	180
34.	Бенчмаркинг . . . . .	184
35.	Структурированное собеседование . . . . .	187
<b>Раздел 6. Определение величины</b>		
	<b>стратегического разрыва . . . . .</b>	<b>193</b>
	<b>Краткие пояснения . . . . .</b>	<b>194</b>
	<i>Основные инструменты</i>	
36.	Матрица привлекательности/преимуществ (GE/McKinsey) . . . . .	196
37.	Матрица роста/рыночной доли (Бостонская консалтинговая группа) . . . . .	203

38. Составление профиля идеального участника . . . . .	208
39. Определение величины разрыва в характеристиках . . . . .	212
<i>Пример. Komatsu ориентируется на кошку . . . . .</i>	218
<i>Полезные инструменты</i>	
40. Матрица стратегических условий ( <i>Arthur D. Little</i> ) . . . . .	220
41. Модель 7S ( <i>McKinsey</i> ) . . . . .	224
42. Матрица возможностей/уязвимости ( <i>Bain/L.E.K.</i> ) . . . . .	227
43. Мозговой штурм . . . . .	231
44. Сценарное планирование . . . . .	234

<b>Раздел 7. Устранение разрыва с помощью бизнес-стратегии . . . . .</b>	<b>237</b>
<b>Краткие пояснения . . . . .</b>	<b>238</b>
<i>Основные инструменты</i>	
45. Три родовых стратегии (Портер) . . . . .	240
46. Кривая опыта (Бостонская консалтинговая группа) . . . . .	245
47. Стратегическое репозиционирование и формирование вариантов увеличения прибыли . . . . .	249
48. Принятие стратегических инвестиционных решений . . . . .	257
49. Стратегия голубого океана (Ким и Моборн) . . . . .	266
<i>Пример. Может ли Facebook отказаться от того пути,     по которому следовала MySpace? . . . . .</i>	270
<i>Полезные инструменты</i>	
50. Переломный момент (Гладуэлл) . . . . .	274
51. Ценовая эластичность спроса (Маршалл) . . . . .	277
52. РИМС (GE/SPI) . . . . .	282
53. Составляющие маркетинга 4P (Маккарти) . . . . .	285
54. Качество продукта и степень удовлетворения (Кано) . . . . .	291
55. Иерархия потребностей (Маслоу) . . . . .	294
56. Основание пирамиды (Прахалад и Либерталь) . . . . .	297
57. Реконструкция бизнес-процессов (Хаммер и Чампи) . . . . .	301
58. Аутсорсинг . . . . .	305

<b>Раздел 8. Устранение разрыва с помощью корпоративной стратегии . . . . .</b>	<b>309</b>
<b>Краткие пояснения . . . . .</b>	<b>310</b>
<i>Основные инструменты</i>	
59. Оптимизация корпоративного портфеля . . . . .	312
60. Создание стоимости с помощью слияний, поглощений и союзов . . . . .	317
61. Гексаграмма корпоративной реструктуризации ( <i>McKinsey</i> ) . . . . .	330
62. Создание родительской ценности (Гулд, Кэмпбелл и Александр) . . . . .	334
63. Ключевые компетенции (Хэмел и Прахалад) . . . . .	338
64. Стратегически ценные ресурсы (Коллис и Монтгомери) . . . . .	342

<i>Пример. Бренд Virgin как образец</i> ресурсной стратегии . . . . .	345
<i>Полезные инструменты</i>	
65. Стратегически особые ресурсы (Барни) . . . . .	348
66. Отличительные характеристики (Кай) . . . . .	352
67. Отличительные компетенции (Сноу и Хребиньяк) . . . . .	355
68. Динамические характеристики (Тис, Пизано и Шуэн) . . . . .	359
69. Заблаговременно подготовленные и неожиданные стратегии (Минцберг) . . . . .	362
70. Верность своему призванию (Питерс и Уотерман) . . . . .	366
71. Прибыль, обеспечиваемая ключевой деятельностью (Зук) . . . . .	369
72. Организация, ориентированная на рынок (Дэй) . . . . .	372
73. Ценностные дисциплины (Трейси и Вирсема) . . . . .	376
74. Прорывные технологии (Кристенсен) . . . . .	381
75. Конкурентное сотрудничество (Бранденбургер и Нейлбафф) . . . . .	385
76. Этапы развития и кризиса роста организации (Грейнер) . . . . .	389
77. Хорошая стратегия, плохая стратегия (Румельт) . . . . .	393
78. Инновационные точки кипения (Граттон) . . . . .	397
79. Стратегия ориентирования или анимации (Каммингс и Уилсон) . . . . .	399
80. Спираль знания (Нонака и Такеучи) . . . . .	401
81. Восемь этапов изменений (Коттер) . . . . .	404
<b>Раздел 9. Учет рисков и использование возможностей</b> . . . . .	407
<b>Краткие пояснения</b> . . . . .	408
<i>Основные инструменты</i>	
82. Стратегическая полная проверка и подготовка к планированию с учетом рыночного контекста (Эванс) . . . . .	410
83. Диаграмма «Солнца и тучи» (Эванс) . . . . .	417
<i>Пример. Следовало ли рисковать с группой Beatles?</i> . . . . .	422
<i>Полезные инструменты</i>	
84. Обобщенный индекс риска и матрица риска 5 × 5 . . . . .	425
85. Матрица управления рисками . . . . .	429
86. Ожидаемая стоимость и анализ чувствительности . . . . .	432
87. «Черные лебеди» (Талеб) . . . . .	436
88. Стратегические ставки (Бургельман и Гроув) . . . . .	439
<i>Заключение</i> . . . . .	442
<i>Реферативная и дополнительная литература</i> . . . . .	443
<i>Глоссарий</i> . . . . .	449
<i>Выражение признательности издателя</i> . . . . .	456

# Об авторе

**Воган Эванс** — в настоящее время самостоятельно работающий консультант по стратегии ([www.managingstrategicrisk.com](http://www.managingstrategicrisk.com)), основной опыт деятельности которого относится к области отраслевых экономик: анализу рыночного спроса и отраслевой конкуренции, т. е. тех краеугольных камней, которые лежат в основе стратегии бизнеса. С середины 1980-х гг. он также специализируется на проведении стратегической полной проверки, — направлении, относящемся к рискам и доходности стратегии, которую реализует компания. К тому же он предложил несколько полезных идей, относящихся к самому стратегическому процессу.

В течение многих лет он работал консультантом по менеджменту и технологиям в *Arthur D. Little* и в инвестиционном банке *Bankers Trust*. Степень по экономике Эванс получил в Даунинг-колледже в Кембридже и с отличием окончил Лондонскую школу бизнеса. Он автор еще четырех книг, в том числе бестселлера «Базовое наставление *Financial Times* по составлению бизнес-плана: как получить поддержку для своего стартапа или наращивания своего бизнеса» (*The Financial Times Essential Guide to Writing a Business Plan: How to Win Backing to Start Up or Grow Your Business*).

# Предисловие

Пугают ли вас как менеджера мысли, связанные с разработкой стратегии? Не заставляют ли они вас вспоминать непонятные части из учебников, по которым вы учились в бизнес-школе, где излагались запутанные квазинаучные теории? Или о глобальных компаниях, приглашающих известные, получившие самые престижные награды консалтинговые группы, чтобы те подготовили для них пузырьковые диаграммы, порой только все запутывающие?

Давайте вначале разберемся с этими и им подобными опасениями. Стратегия вовсе не обязательно должна быть сложной. И вам совсем не обязательно нужно тратить кучу денег на множество консультантов.

Стратегия должна быть посильной для каждого менеджера.

Но для этого вам нужен соответствующий процесс, а также набор необходимых инструментов и знание того, какими именно инструментами и почему следует пользоваться на каждом этапе этого процесса.

Другая ситуация: вы — предприниматель. Вы хорошо, «изнутри» знаете свою компанию и рынки, на которых она действует, и тем не менее на днях во время обеда с женщиной, менеджером обслуживающего вас банка, в вас закралось сомнение. При объяснении курса, по которому следует ваш бизнес, ваши слова не были очень убедительными. Вы отметили, что возможных вариантов несколько и что вы продолжите их изучать. «Но ведь вы не можете следовать сразу по всем возможным направлениям», — отреагировала на ваши слова собеседница, четко указав на сущность стоящей перед вами проблемы.

Чтобы перевести свое детище, ваш бизнес, на следующий уровень, вам необходима надежная стратегия.

Независимо от того, являетесь ли вы менеджером или предпринимателем, вам не нужно прибегать к научному трактату или энциклопедии, где излагаются теории о стратегии, расположенные по алфавиту или каким-то иным образом.

Вам нужно практическое наставление, где рассказывается о том, как разработать стратегию, которая окажется успешной для вашего бизнеса.

В этом наставлении должны быть тщательно отобранные и сгруппированные по предназначению стратегические инструменты и даны все необходимые пояснения по ним.

Все это и не только это вы и найдете в этой книге.

В ней объясняется процесс создания стратегии, которая сможет удовлетворить все основные критерии, предъявляемые к ней вашим советом директоров.

Более того, вы создадите стратегию, которая будет настолько надежной, что, если вы выберете такой вариант, после «перекрестного допроса», устроенного ей, она сможет удовлетворить запросы и внешнего спонсора, вроде частной инвестиционной фирмы со всеми ее экспертами и советниками, специализирующимися на проверке всех юридических аспектов любой стратегии.

Другими словами, эта книга поможет вам создать стратегию, которая сможет получить необходимую поддержку.

## Пирамида стратегии

Эта книга познакомит вас с простым, практически ориентированным и проверенным процессом разработки стратегии, представленным в виде пирамиды стратегии. Пирамида составлена из девяти строительных блоков, от первого, который называется «Хорошо разберитесь в сущности своего бизнеса», до девятого «Учет рисков и возможностей».

Каждый из 88 стратегических инструментов, разбираемых в этой книге, отнесен к одному из девяти строительных блоков.

Вы получите в свое распоряжение общий подход, наставление и набор инструментов, позволяющие создать успешную стратегию, которая поможет вам стать победителем на рынке.

Но сначала давайте разберемся вот с каким вопросом. А что такое «стратегия»? Что мы понимаем под этим термином?

Существует множество определений этого термина, начиная с того, которое дано в «Искусстве войны» военачальника Сунь Цзы, написанном в VI в. до н. э., — «Знай своего противника», и заканчивая совсем недавним «Если очень коротко, это конкурентное преимущество», предложенным Кеничи Омаэ.

По образованию я экономист и поэтому чувствую необходимость ввести в объяснение этого термина более широкое определение, в котором должно быть слово «ресурсы». Если экономику можно определить как оптимальное распределение редких ресурсов страны, то под стратегией можно понимать способ достижения компанией своих целей с помощью распределения своих редких ресурсов для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.

Ваша стратегия предусматривает, каким образом вы планируете распределить редкие ресурсы своей фирмы, чтобы решить поставленные задачи и добиться заданных целей. Этими ресурсами прежде всего являются ваши активы: персонал, физические активы (например, здание, оборудование, запасы) и наличные денежные средства

(а также возможность воспользоваться заемными средствами). Как вы распределите — или инвестируете — эти ресурсы, чтобы полученные результаты были оптимальными?

### **Как пользоваться этой книгой**

Фактически под одним переплетом соединены две книги: книга об инструментах и наставление о том, как ими следует пользоваться. Здесь представлены 88 инструментов, сгруппированных в рамках общей модели разработки стратегии, которая называется «пирамида стратегии».

Эта пирамида создается из девяти строительных блоков, к каждому из которых отнесен соответствующий набор инструментов, подразделяющихся на основные и полезные.

Вам предоставляется возможность выбора. Можно воспользоваться только основными инструментами, чтобы с их помощью создать стратегию, потенциально обеспечивающую успех.

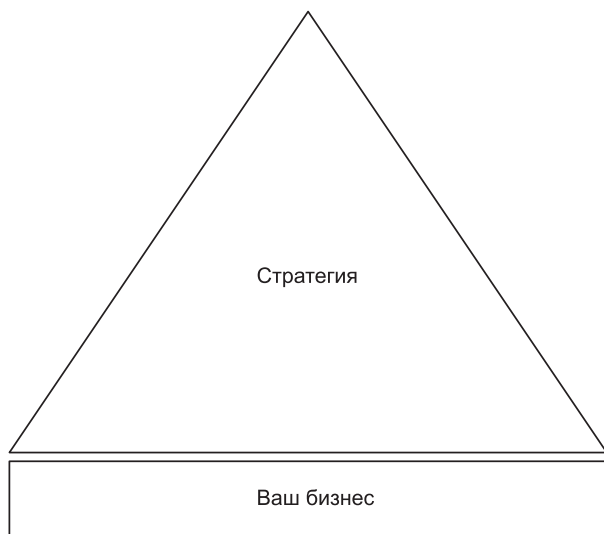
Но можно пойти еще дальше. Познакомьтесь и с другими, полезными, инструментами, выберите из них те, которые больше всего подходят для вашей фирмы и для вашей ситуации, и также их примените. Это повысит шансы на то, что разработанная вами стратегия в конечном счете окажется успешной.

Воспользуйтесь этой книгой как наставлением при создании стратегии, необходимой для достижения успеха вашей фирмой.

С чего следует начать при разработке стратегии и куда лучше всего направить ваши ресурсы? Прежде всего необходимо хорошо разобраться с сущностью своего бизнеса — узнать его. Где именно в нем находятся источники прибыли? Другими словами, какие продуктовые/рыночные сегменты вы обслуживаете и какие из них вносят самый большой вклад в вашу операционную прибыль? Основой стратегического анализа является сегментация бизнеса (см. рис. 0.1).

После того как вы заложили фундамент, самым важным фактором при разработке стратегии является его прочная привязка к контексту той макроэкономики, в которой функционирует ваша фирма. Какими бы основными допущениями вы ни пользовались в ходе всего процесса, относящимися, например, к разработке продукта, ценообразованию, улучшению обслуживания или сокращению затрат, все они должны отражать нынешние и завтрашние реалии рыночного спроса и отраслевого предложения в вашем макроэкономическом контексте.

За годы своей деятельности я видел десятки стратегий, созданных на основе неадекватных исследований макроэкономической среды. Все они были построены на песке. Причем некоторые из них даже оказались успешными, хотя этого не заслуживали. Такое



**Рис. 0.1.** Заложите фундамент: хорошо разберитесь с сущностью своего бизнеса

счастливое развитие событий достигалось лишь благодаря редкой интуиции или простой удачливости их руководителей. Но большинство терпело крах.

Пирамида стратегии должна опираться на результаты макроэкономического анализа (см. рис. 0.2).

В макроэкономике имеются две основных составляющих: рыночный спрос и отраслевое предложение, каждую из которых сле-



**Рис. 0.2.** Создавайте свою стратегию в макроэкономическом контексте...



дует анализировать по отдельности. Неспособность их разделить может привести к беспорядочному толкованию происходящего. Инструменты, используемые для анализа каждой составляющей, совершенно различны. И каждый их набор в равной степени важен. Поэтому макроэкономический строительный блок можно разделить на две части (см. рис. 0.3).



**Рис. 0.3.** ...или в контексте спроса и предложения

В контексте макроэкономики самой важной частью в процессе разработки стратегии теперь становится анализ конкурентоспособности вашей фирмы: надо определить, какими являются ее показатели по ряду факторов, критичных для достижения успеха. Из результатов анализа внутренней конкурентоспособности можно узнать столько же полезного, как и из внешнего макроэкономического анализа (см. рис. 0.4).

Конкурентный анализ лучше всего проводить в два этапа. На первом следует определить текущее положение вашей фирмы на рынке в сравнении с ее соперниками. На втором оценить рейтинг вашей фирмы относительно конкурентов в будущем, т. е. вашу целевую конкурентоспособность. Конкурентная ситуация «на сегодня» и «какой она будет» выступает в качестве двух строительных блоков, из которых складывается пирамида стратегии (см. рис. 0.5).

Однако есть составляющая, которую мы пока упустили из виду. То, какой вы видите будущую конкурентоспособность своей фирмы, частично, а порой и в значительной степени, зависит от тех целей, которые вы задаете для нее. Каковы ваши цели и ориентиры? Они



**Рис. 0.4.** Рассматривайте стратегию как результат конкурентного анализа...



**Рис. 0.5.** ...как текущего положения, так и того, каким оно будет, по вашей оценке, в будущем

могут быть разными: чтобы обосновать существование своего бизнеса, добиться максимального роста прибыли, сохранить рабочие места для своего персонала, удовлетворять запросы самых разных заинтересованных сторон. Эти взаимно перекрывающиеся друг друга цели очень важны для процесса разработки стратегии и входят в состав фундамента пирамиды стратегии (см. рис. 0.6).

[ . . . ]

# Раздел 1

---

## Понимание сущности своего бизнеса

---



---

## Краткие пояснения

### *Основные инструменты*

1. Определение ключевых сегментов
2. Анализ проблем (Минто)

### *Полезные инструменты*

3. Принцип 80/20 (Парето)
  4. Устройство для сегментации (Кох)
  5. Ситуационный анализ 5С
  6. SWOT-анализ (Эндрюс)
- 

## Краткие пояснения

Насколько хорошо вы знаете свой бизнес? На каких его скрытых глубинах находятся запасы прибыли? Какие факторы могут в значительной степени повлиять на размеры этой прибыли?

При формулировке стратегии надо обязательно учесть два основных исходных условия: уточнить, где именно находятся ваши источники прибыли, и хотя бы в первом приближении проанализировать факторы, которые могут на них повлиять.

В первую очередь необходимо полностью разобраться с сущностью своего бизнеса. Нужно определить основные сегменты, в которых вы будете конкурировать и которые в значительной степени будут влиять на ваши итоговые показатели. К следующему шагу можно переходить только после того, как вы полностью поймете, какие сегменты бизнеса значимы для вас с учетом стратегии вашей фирмы.

После этого вам следует решить, на какие главные вопросы бизнеса вам нужно получить ответы, чтобы при реализации своей стратегии оказаться в числе победителей. Надо учесть и то, что порой прямых ответов на эти вопросы нет, и поэтому вам придется получить какие-то промежуточные ответы, которые станут мостиками к главным. Правильно ориентироваться в ходе исследований и анализа, необходимых для создания стратегии, вам поможет последовательное структурирование всех вопросов. Постарайтесь при этом не упустить из виду ничего важного и всему уделите должное внимание.

В этом разделе в качестве двух основных инструментов бизнеса, к которым следует прибегнуть в самом начале, выбраны «определение ключевых сегментов» и «анализ проблем».

Конечно, вначале надо выяснить, какие продуктовые/рыночные сегменты в вашем бизнесе являются ключевыми? Поэтому первым из основных инструментов, которыми вы воспользуетесь для анализа своего бизнеса, является определение этих сегментов.

# 1

## Определение ключевых сегментов

### Инструмент

Не обслуживает ли ваша фирма сегменты, в которых достигнут высокий объем продаж, но прибыль очень невелика, из-за чего вы испытываете вполне понятное чувство раздражения? Но, может быть, у вас есть и другие сегменты, вызывающие у вас намного более позитивные эмоции, те, где продажи относительно незначительные, зато прибыль очень весомая?

При укладывании первого строительного блока в пирамиду стратегии прежде всего необходимо определить место, где находится ваша прибыль.

Этот шаг состоит из двух составляющих. Вам нужно выяснить следующее.

- В каких сегментах бизнеса конкурирует ваша фирма: какие продукты вы продаете и каким группам потребителей? (В этом разделе книги под «продуктом» понимаются как товары, так и услуги.)
- Какие из этих сегментов приносят вам наибольшую прибыль?

К разработке своей стратегии вы можете приступать только после завершения указанного процесса сегментации. Нет никакого смысла тратить много часов на какие-то виды деятельности, будь это анализ данных о конкурентах или создание механизма обратной связи от потребителей, если в данном случае речь идет о сегменте, приносящем вам всего 1% операционной прибыли, особенно если потенциал его роста в течение следующих пяти лет невелик.

Конечно, поиски способов, которые позволят вам укрепить ваши позиции в этом сегменте, могут быть захватывающими, но они второстепенны с точки зрения стратегии вашего бизнеса и почти не интересны для совета директоров вашей фирмы или тех людей, которые ее каким-то образом поддерживают.

Вам нужно тратить время и усилия на укрепление позиций вашей фирмы в тех сегментах, которые приносят или будут приносить вашей фирме 80% прибыли и больше.

## Как пользоваться этим инструментом

### Для уже действующего бизнеса

Каким является ассортимент ваших продуктов? Какие товары и услуги предлагает ваш бизнес и каким потребительским группам?

Какие составляющие в вашем бизнесе самые весомые?

Компании редко предлагают всего один продукт и всего одной потребительской группе. Чаще они предлагают на рынке несколько разных продуктов разным потребительским группам.

Продукт обычно отличается от других, если у него есть конкурентные особенности. Некоторые соперники могут предлагать весь набор ваших услуг, другие специализируются только на одной или двух из него. Может быть и такой вариант, при котором предлагается всего один продукт, который отпочковался от бизнеса, производящего теперь совсем другой ассортимент продукции.

Потребительская группа считается отличной от других, если у ее членов свои особые характеристики и если на этих людей можно выйти, как правило, лишь через какие-то отдельные маркетинговые каналы.

С учетом сказанного потребительскую группу можно определить по тому, кто входит в ее состав (например, деловые люди или люди, посещающие вас на досуге; молодые или старые; мало или хорошо образованные и т. д.), к какому сектору они относятся (особенно если речь идет о категории «бизнес-бизнес»), где они живут (в городе или пригороде, в каком регионе, в какой стране) или по какому-то другому критерию, при котором для выхода на эту группу надо воспользоваться особым маркетинговым способом.

Каждый отдельный продукт, предлагаемый отдельной потребительской группе, является сегментом, который на довольно неуклюжем деловом языке называется «продуктовым/рыночным сегментом» или, более просто, «бизнес-сегментом».

Если ваш бизнес предлагает два продукта одной потребительской группе, из этого следует, что у вас два бизнес-сегмента. Если вы работаете с теми же двумя продуктами, но сумели создать еще одну потребительскую группу, у вас теперь четыре сегмента. Разработайте затем еще один, третий, продукт, и число ваших сегментов возрастет до шести.

Сколько продуктов предлагает ваш бизнес? Какому числу потребительских групп они предлагаются? Умножьте первое число на второе, и вы получите количество обслуживаемых вами бизнес-сегментов.

После этого выясните, какой из двух, трех или четырех сегментов является для вас самым важным? Какой из них обеспечивает больше всего продаж? (Давайте для начала предположим, что у каждого сегмента одинаковый профиль затрат, и поэтому его вклад в величину операционной прибыли пропорционален объему продаж.)

Будут ли эти сегменты основными по объему продаж и через несколько следующих лет?

Давайте все это кратко обсудим, но так, чтобы все было в полной мере понятно. В слишком многих стратегических планах эта важнейшая информация отсутствует. Часто там приводится одна или две круговые диаграммы продаж в разбивке по составляющим основной продуктовой линии или по продажам по регионам или странам, но там вы не увидите:

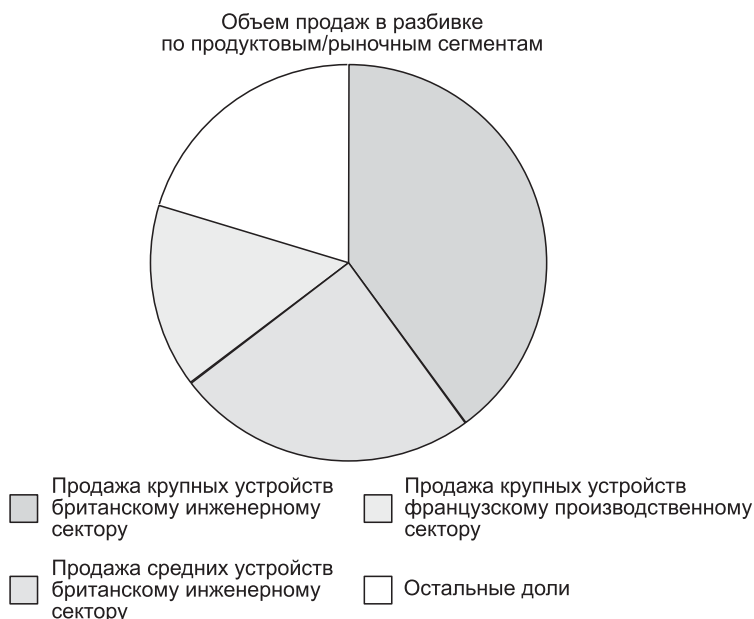
- продаж в разбивке по продуктовым/рыночным сегментам, т. е. продаж конкретной номенклатуры продукции конкретной потребительской группе;
- этой же информации в привязке ко времени, скажем, за последние три года.

Для пояснения сказанного давайте воспользуемся простым примером. Ваша компания производит устройства трех размеров, небольшие, средние и крупные, которые вы продаете трем секторам (производственному, инженерному и строительному) в двух странах (Великобритании и Франции). Таким образом, вы действуете в  $3 \times 3 \times 2 = 18$  сегментах.

На нынешний момент вашим самым крупным сегментом является продажа крупных устройств британскому инженерному сектору: на него приходится 40% всех сделок. За ним идут сегмент продаж средних устройств британскому инженерному сектору (25%) и сегмент продаж крупных устройств французскому производственному сектору (15%). В целом на эти три сегмента приходится 80% всех продаж, а на остальные 15 сегментов — всего 20% (см. рис. 1.1).

Очень часто появляющиеся в планах материалы бывают представлены в виде круговой диаграммы, отражающей разбивку продаж по размеру продукции. В нашем примере это устройства: небольшие, средние и крупные. Может быть приведена еще одна круговая диаграмма, показывающая разбивку продаж по странам, в данном случае по Великобритании и Франции. Встречается и более удачный вариант, в котором приводятся данные и по странам, и по конечным пользователям, и тогда в нашем примере мы увидим разбивку продаж по четырем потребительским группам: инженерному британскому сегменту, производственному британскому сегменту, инженерному французскому сегменту и производственному французскому сегменту.





**Рис. 1.1.** Основные сегменты: пример

Приведенная таким образом информация полезна, но ее польза стала бы намного большей, если мы имели бы круговую диаграмму с реальной продуктовой/рыночной сегментацией вроде той, о которой говорилось выше. Там был бы показан один сегмент (продажи крупных устройств инженерному британскому сегменту), на который приходится 40%, и еще один с долей в 25%.

Из этой информации можно было бы понять, что ключевые факторы, влияющие на разработку стратегии вашей фирмы, касается ли это рыночного спроса, конкуренции или конкурентоспособности вашей фирмы, в первую очередь связаны с одним конкретным сегментом – крупных устройств, продаваемых инженерному британскому сегменту. Речь здесь не идет ни о продажах крупных устройств в целом, ни о малых устройствах, ни о продажах в Великобритании в целом, ни о продажах во Франции в целом, ни о продажах инженерному французскому сегменту, ни о продажах британскому строительному сегменту, а только об одном конкретном продуктивном/рыночном сегменте – крупных устройствах, продаваемых инженерному британскому сегменту.

У потребителей из инженерного сектора свои факторы, влияющие на спрос, отличные, скажем, от тех, которые характерны для строительного сектора. Великобритания в настоящее время может быть на другом этапе экономического цикла, чем Франция. Фран-

цузские инженерные компании могут прибегать к другим решениям, из-за чего они предпочитают покупать не крупные устройства, а средние. Производителей небольших устройств может быть больше, и они могут действовать более гибко, используя свои производственные мощности, ориентируясь на более короткий период, чем производители крупных устройств.

Из-за всех этих или лишь отдельных причин вам необходимо знать, что для вашего бизнеса самым весомым является один продуктовый/рыночный сегмент — крупных устройств, продаваемых инженерному британскому сегменту. На втором месте по важности для вас — сегмент средних устройств для британского инженерного сектора, а затем идет сегмент крупных устройств для французского производственного сектора.

Но сохранится ли такое положение дел в будущем? Может быть, вы решите увеличить объем производства крупных устройств, учитывая запросы британского аэрокосмического сектора, на который, если все пойдет в соответствии с вашими планами, через три года будет приходиться 20% всех ваших продаж.

Поэтому давайте наряду с первой круговой диаграммой приведем и вторую, показывающую прогнозные цифры продаж через три года в разбивке по основным продуктовым/рыночным сегментам.

А что можно сказать о рентабельности? До сих пор мы исходили из предположения, что у всех сегментов одинаковая структура затрат. Но такое редко бывает, и поэтому это вряд ли возможно.

Нам надо снова проделать то же упражнение и изучить вклад каждого сегмента не в объем продаж, а в операционную прибыль.

Но нужных для этого данных может не быть. Но у вас имеются, несомненно, данные по продажам по продуктовым/рыночным сегментам, а также, возможно, и по валовой прибыли.

Вам необходимо узнать величину операционной прибыли или по крайней мере вклада в фиксированные накладные расходы «контрибуции». Общие затраты могут варьироваться. Так, в некоторых сегментах могут быть более высокие расходы, связанные с маркетингом или с командировками, чем в других.

Данные, которые можно извлечь из вашей управленческой информационной системы, вполне вероятно, не настолько детализированы, как вам хотелось бы. В этом случае вам придется прибегнуть к оценочным значениям. Обоснованные оценки в любом случае лучше отсутствия данных вообще. К тому же при разработке стратегии вам вскоре все равно придется прибегать к обоснованным суждениям по ряду внешних факторов, вроде рыночного спроса и отраслевой конкуренции.

Вклад ключевых сегментов в операционную прибыль отличается от их вклада в объем продаж. Некоторые сегменты являются

более прибыльными, чем другие. У более прибыльных сегментов их вклад в операционную прибыль выше, чем вклад в объем продаж.

Однако означает ли это, что разбивка по составляющим операционной прибыли является более полезной, чем по величине продаж? Вовсе нет. Разбивка по величине продаж может быть особенно полезна для выяснения сегментов, рентабельность которых ниже, чем у других, и для определения способов, позволяющих сократить это отставание.

Давайте снова вернемся к примеру инженерной компании, у которой объем продаж крупных устройств британскому инженерному сектору равен 40%. Предположим, вклад этой составляющей в операционную прибыль равен всего 30% и что он такой же, как у второго по величине продаж сегмента — средних устройств, продаваемых британскому инженерному сектору, хотя объем продаж здесь всего 25%.

Обе группы этих данных важны. Может быть, есть структурные факторы, влияющие на появление такой разной доходности. Скажем, бизнес крупных устройств может сталкиваться с жесткой конкуренцией со стороны импортеров с Дальнего Востока, а условия у производителей средних устройств быть более благоприятными. Это ограничивает возможности фирмы по выбору стратегических вариантов.

Однако может быть и так, что производственная эффективность фирмы ниже, чем у конкурентов из той же страны, которые вложили средства в основное оборудование, идеально подходящее для производства более крупных устройств. Если дело обстоит таким образом, то при выборе варианта действий возможностей у фирмы становится больше.

### **Для только начинающих действовать предприятий**

Если вы планируете запустить в действие новый бизнес – стартап, то и в этом случае вам, может быть, следует заняться сегментированием. Конечно, если вы думаете предложить одной потребительской группе всего один продукт (товар или услугу), то прибегать к сегментированию не нужно. Однако насколько вы уверены, что ваш продукт будет единственным? Или что обслуживаемая вами потребительская группа будет всего одной?

Попытайтесь категоризировать ваши продукты. Сделайте то же самое и с вашими потребителями. Подумайте, будет ли для вас полезна более глубокая сегментация. Если да, проведите ее. Если нет, не тратьте на нее время только для того, чтобы казаться более серьезным предпринимателем. В этом случае занимайтесь своим единственным продуктом, предлагаемым одной потребительской группе, т. е. всего одним бизнес-сегментом.

Однако по сравнению с уже действующим бизнесом здесь есть одно большое отличие. Независимо от того, как вы проводите сегментирование и сколько потребительских групп вы выделили, на данный момент все полученные вами данные являются лишь прогнозными и запланированными.

У вас пока вообще нет потребителей. Пока.

Ваш продукт следует создавать с учетом тех преимуществ, которые он принесет потребителям. В этом и будет заключаться ваше бизнес-предложение.

Сейчас неважно, как ваш продукт будет делать это или то и по какой цене он будет продаваться. Главное другое: как ваш товар или ваша услуга сможет *обеспечить преимущества* вашему целевому потребителю.

А кто является этим целевым потребителем? Каким образом он выиграет от вашего предложения?

Все сказанное относится лишь к одному сегменту. А что можно сказать о других?

Сегментация может стать основой вашего бизнес-предложения, его сердцевинной. Может быть, в ходе сегментации вы отыщете нишу, где обеспечить преимущество для потребителей сможет только ваше предложение. Выявив такую нишу, вы сможете подготовить ваше предложение так, чтобы оно соответствовало запросам именно этой ниши и обеспечивало преимущества именно для конкретной группы потребителей.

С дополнительными стимулами, которые могут побудить вас более всесторонне и глубоко обдумать данный вопрос, вы можете познакомиться в главе под названием «Клюнет ли рыба на вашу наживку?» в книге Джона Маллинса «Тестирование нового пути в бизнесе: что предприниматели и руководители высшего звена должны сделать до составления бизнес-плана» (*The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan*), которая считается очень полезным наставлением для начинающих бизнесменов.

В этой работе мы немного по-другому подходим к рассматриваемому сейчас вопросу. Может ли ваше предложение закрыть какую-то неудовлетворенную потребность, имеющуюся на рынке? Способно ли оно устранить разрыв в запросах целевых потребителей? Это один из секретов, способных обеспечить успех нового дела, о которых рассказывает Уильям Бриджес в книге «Создание компании “Я и другие”» (*Creating You & Co*). Этот автор исходит из предположения, что «неудовлетворенная потребность» может остаться неизвестной, если вы ограничитесь лишь попытками выявления отдельных сигналов, вроде того, который информирует об отсутствии какого-то элемента в общем наборе, остающейся не выявленной

возможности, не в полной мере используемом ресурсе, наступлении знакового события, изменении, оставшемся незамеченным, возникновении ситуации, которая считалась невозможной, не предоставляемом, хотя и нужном потребителям обслуживании, новой или только возникающей проблемы, возникновении узкого места или новой области взаимодействия, а также других аналогичных сигналов.

Как бы вы ни формулировали преимущество, получаемое потребителем, прибегая для этого к неудовлетворенной потребности или к какому-то другому подходу, лучше соответствующему вашему предложению, вначале вам необходимо провести необходимые базовые исследования, чтобы выявить факты, свидетельствующие о наличии таких потребительских преимуществ, которыми вы можете воспользоваться.

Если вы хорошо разберетесь в сущности этих потребительских преимуществ, то сможете более четко осуществить сегментацию.

Давайте попытаемся сказанное. Анализируемый здесь инструмент должен обеспечить разбивку нашего продуктового ассортимента на составляющие, чтобы узнать, какие из них являются для нас самыми важными сейчас или станут такими в ближайшем будущем. Нужно также выяснить, какие продуктовые/рыночные сегменты помогут нашему бизнесу и какие будут ему мешать.

## **Когда следует пользоваться данным инструментом**

Пользуйтесь им всегда. Сегментация является очень важной составляющей в процессе разработки стратегии.

## **Когда следует проявлять осторожность**

Анализ не должен парализовать вашу деятельность. Никогда не допускайте этого. Не нужно, чтобы на выходе у вас появились десятки сегментов. Сосредоточьте внимание на небольшой группе (около шести) продуктовых/рыночных сегментов, которые реально влияют на прибыль, получаемую вашей фирмой.

# 2

## Анализ проблем (Минто)

### Инструмент

Какой вопрос, на который вы пытаетесь получить ответ в ходе разработки своей стратегии, для вас является ключевым? Чтобы получить этот ответ, какие еще ответы вам могут понадобиться, особенно если речь идет не о беспокоящих вас рисках или возможностях, а о чем-то более конкретном?

Все эти риски и возможности могут быть для вашей фирмы внешними, вроде экономической рецессии (или, наоборот, экономического подъема) или появления нового участника на восточно-европейском рынке (или ухода с него одного из действовавшего там).

Однако такие факторы могут быть для вашей фирмы и внутренними, например утрата ключевого заказчика (и получаемой от него прибыли) или переманивание конкурирующей компанией вашего директора по продажам (или наоборот).

Конечно, при составлении вашей стратегии все подобные события требуют своего внимания. Главным здесь является оценка вероятностей их наступления и степень их влияния на стоимостные параметры, если они произойдут. Эти вопросы рассматриваются в разделе 9.

Однако все основные результаты анализа таких событий должны быть в вашем распоряжении уже в самом начале процесса разработки стратегии. Это позволит вам убедиться, что вы уже проделали все виды необходимых исследований и анализа и уже получили ответы на все важные для вас вопросы.

Все подобные события следует рассматривать при помощи общей структурной схемы, которая называется анализом проблем.

### Как пользоваться этим инструментом

Каждая консалтинговая группа, привлекаемая для разработки стратегии, при анализе проблем пользуется своим подходом. У группы, в которой я работал в прошлом, была отличная методология, созданная на основе адаптации работы Барбары Минто, посвященной анализу проблем, и ее пирамидального принципа.

Свой анализ проблем Минто всегда начинает со схемы S-C-Q, скорректированной здесь с учетом целей, задаваемых при разработке стратегии. Вот главные ее составляющие.

- Ситуация (*S* от *Situation*): какой является ситуация в фирме (описывается в виде одного абзаца): на каких рынках она работает и насколько хорошо она там действует сейчас и в недавнем прошлом?
- Препятствие (*C* от *Complication*): каковы основные ограничения, препятствующие дальнейшему росту ее прибыли (опять же в виде одного абзаца)?
- Ключевой вопрос (*Q* от *Key Question*): какой ключевой вопрос должен быть рассмотрен в процессе разработки данной стратегии?

После того как вы сформулируете свой самый главный для вас вопрос, переходите к формулировке следующей по важности группе вопросов (второму уровню, третьему и т. д.), на которые вам, возможно, придется получить ответы, чтобы в итоге появился ответ на самый важный для вас вопрос. Другими словами, вы формулируете вопросы второго уровня, ответы на которые помогут вам получить самый главный для вас ответ. В некоторых случаях этот процесс идет еще глубже, т. е. для ответа на вопрос второго уровня вам нужно иметь ответы на вопросы третьего уровня, и т. д.

Таким образом, вы создаете пирамиду вопросов со следующими характеристиками.

- Каждый вопрос появляется в логической последовательности, упорядоченной, например, по временным параметрам, структуре или рангу.
- Каждый вопрос должен быть независимым и не перекрываться другими и в то же время вместе с другими вопросами обеспечивать всесторонность и полноту рассмотрения (т. е. должны быть учтены все возможности).
- На каждый вопрос ответ может быть только «да» или «нет»; вопросы, начинающиеся с «почему» или «как» в данном случае недопустимы, а вот вопросы в формулировке «Превысит ли рост рыночного спроса за год 5%?» вполне пригодны (в отличие от варианта «Какими будут темпы роста рыночного спроса?»), так как заставят вас давать конкретные ответы на всем пути к вершине пирамиды.
- Число подтем в рамках одной темы не должно превышать семи и должно быть больше одной; в противном случае пирамиду следует переформатировать.

Упрощенный пример такого подхода показан на рис. 2.1.

[ . . . ]



## Мнения специалистов о книге

*Жаль, не я придумал идею такой книги. А ведь я мог бы реализовать ее так же хорошо! Выбор тем в книге – отличный, комментарии – мудрые, объяснения – простые и увлекательные.*

**Ричард Кох,**  
предприниматель, соучредитель *L.E.K. Consulting*,  
автор книги «Принцип 80/20»

*Это новый, практичный и восхитительный по содержанию набор инструментов, нужных для занятия стратегией. В книге предлагается пошаговый процесс их использования. Эта книга будет полезна и новичкам, и экспертам в области стратегии.*

**Александр Маркус,**  
профессор учебных курсов  
стратегии и предпринимательства  
Лондонской бизнес-школы

*Действительно ориентированное на практическое применение наставление по развитию стратегии. Все необходимые инструменты подробно описаны, при этом очень умело отобраны самые важные из них, благодаря чему при изучении этой книги можно сэкономить много времени.*

**Адриан Бикрофт,**  
председатель совета директоров *Dawn Capital*  
и бывший старший управляющий партнер *Arax Partners*

