

Не все стратегии одинаково полезны или Стратегические парадигмы бизнеса

Цель статьи – познакомить читателя с возможностями в выборе типа стратегии для конкретного бизнеса. Существуют различные инструменты и школы разработки стратегий, но не все они одинаково полезны для вашей компании. Как найти то, что действительно подойдет для Вас?

Введение

На сегодня создано множество различных классификаций стратегий, подходов к разработке стратегий, стратегических доктрин, базисных целей ради которых разрабатываются стратегии и этот список постоянно пополняется. Например, есть стратегии ориентированные на акционеров, на клиентов, на конкурентов, на реинжиниринг бизнес-процессов, на качество (6 сигм), на человеческие ресурсы, на базы знаний, стратегические карты и т.д. У каждой из стратегических концепций есть свои плюсы и минусы, но достаточно ли эффективна будет конкретная стратегическая концепция для вашей компании? Как выбрать?

Основная мысль статьи: **не все стратегические концепции одинаково полезны** для конкретной компании! Здесь будет рассмотрен уровень бизнес-стратегий, т.е. стратегии для конкретного вида бизнеса компании. Будут упомянуты многие стратегические подходы, но углубляться ни в один из них мы не будем. Желающие смогут сделать это самостоятельно, обратившись к специализированным книгам (список в конце статьи). Вся литература классифицирована так, чтобы читатель смог максимально легко понять поможет ли конкретная книга в работе над стратегией конкретной компании.

Мнение автора статьи может не совпадать с мнением авторов перечисленных книг. Некоторые стратеги считают свой подход универсальным для всех компаний. Может это и так, но, как известно, среди множества универсальных лекарств, всегда найдется одно, наиболее подходящее для лечения конкретного больного от конкретной болезни. В статье не оспаривается полезность какого-либо стратегического подхода. Лучше хоть какая-то стратегия, чем никакой, но основной для компании должна быть стратегия из класса «наиболее эффективная для данного бизнеса».

Известно, что из всех разработанных стратегий, успешно выполняются только 10-20%. Каждая школа видит свою причину в такой низкой эффективности стратегической работы менеджмента. Вот список упоминаемых в литературе причин: «стратегия не увязывается с доступными материальными ресурсами и/или человеческими ресурсами», «стратегия не учитывает поведения / позиционирования конкурентов», «стратегия слабо ориентирована на клиентов / на рынок», «стратегия слабо сбалансирована или не сфокусирована», «стратегия не учитывает информационное / кросс-функциональное взаимодействие» и т.п.

Статья добавляет к данному списку еще одну причину:

Разработанная стратегия относится к типу, который не подходит для этой компании!

Для аналогии приведу следующее: допустим, мы по карте правильно проложили путь от поселка «Ямы» на вершину «Большой горы», но при этом использованная карта – не та, не той географической местности. Есть шанс попасть на «Большую гору»?

Самая суть

Определимся с понятиями.

Стратегия (греч. *στρατηγία*, «искусство полководца») - способ достижения сложных целей.

Парадигма (греч. *παράδειγμα*, «пример, модель, образец») — осмысление мира на основе идей, взглядов и понятий.

Далее мы будем активно пользоваться понятием парадигма в отношении компаний и стратегий.

Пример работы парадигм в обществе. Допустим, есть богатое государство, активно помогающее соседнему бедному государству. С точки зрения парадигмы восприятия ситуации гражданами богатого государства, они - трудолюбивые и сердечные люди, помогающие бедным и ленивым соседям. С точки зрения парадигмы восприятия ситуации гражданами бедного государства, соседи-богачи – зажавшиеся буржуи, пользующиеся преимуществами своего высокого развития и бросающие подачки им, обделенным судьбой труженикам.

Пример работы парадигм в бизнесе.

- Компания с парадигмой ценового лидера не может допустить, чтобы какого-либо ее конкурента стали воспринимать, как компанию с более низкими ценами. Ценовой лидер скорее пожертвует своей прибылью.
- Компания с парадигмой ориентированной на акционеров не может жертвовать ростом и снижением прибыли. Она скорее пожертвует частью клиентов или долгосрочными инвестициями.
- Компания с парадигмой социального миссионерства, пожертвует и прибылью, и ростом, и клиентами ради сохранения имиджа, который позволит найти новых клиентов и спонсоров.

Подробнее о роли парадигм в повышении эффективности бизнеса и личной жизни можно прочитать в книгах Стивена Кови [1], [2].

В статье мы рассмотрим только уровень бизнес-стратегии (стратегии конкретного бизнеса).

Известно, что стратегия создается для достижения конкретной цели и отвечает на вопрос «Как достичь цели?» (путь, способ, ресурсы, базис, тактика, инструменты...). Может показаться, что логично классифицировать стратегические парадигмы по целям. Допустимо делать и так, но способ достижения цели гораздо теснее связан со **способом функционирования бизнеса**. Ответ на вопрос «Как достичь цели?» связан с пониманием «Как функционирует бизнес», «Как воспроизводятся ресурсы», «Как образуется потребительская стоимость».

Здесь мы не будем рассматривать бизнесы, которые черпают ресурсы из государства, акционеров или потребителей и дают в обмен только обещания, т.е. не рассматриваем «пирамиды» и схемы мошенничества. Чтобы получить доход бизнес должен создать для потребителей ценность и реализовать ее. Другого пути нет, поэтому логичнее всего воспользоваться классификацией бизнесов **по ценности созданной для потребителей**. Классификация бизнесов будет соответствовать и классификации стратегий.

Воспользуемся классификацией потребительских ценностей, предложенной Майклом Трейси и Фредом Вирсема в книге Маркетинг ведущих компаний [3].

Стратегические парадигмы бизнеса

Мы будем делить компании на три группы в соответствии с направленностью стратегической парадигмы ключевого звена их бизнеса:

- ✓ Курс на клиента
- ✓ Курс на процессы
- ✓ Курс на творчество

Каждая из этих парадигм (ориентация, фокус, основная идея) бизнеса соответствует парадигме стратегий, которые подходят для данного бизнеса. Естественно это и будут наиболее эффективные (для данного бизнеса) стратегии. Подробнее о стратегиях мы поговорим позже, а сейчас уделим время знакомству с тремя парадигмами бизнесов. Парадигмы «Курс на клиента», «Курс на процессы» и «Курс на творчество» соответствуют трем потребительским ценностям по «Трейси и Вирсема» [3]: «Тесные отношения с потребителем», «Операционное превосходство» и «Продуктовое лидерство» (смотри таблицу 1, строка 1). Потребительские ценности, как и следует из названия, тесно связаны с различно-ориентированными сегментами потребителей (таб.1, строка 2).

Рассмотрим отличительные особенности бизнесов:

- ✓ **Курс на клиента.** Целевой потребитель ориентирован на получение дополнительной ценности (адаптации решения к своим потребностям). Ключевая компетенция - в

эффективном взаимодействии с потребителями, а преимущество в том, что маркетинг отношений лучший в отрасли. Все остальное, кроме точек контакта с потребителем, гипотетически может быть отдано на аутсорсинг.

- ✓ **Курс на процессы.** Целевой потребитель ориентирован на гарантию справедливой цены и хороший предсказуемый уровень качества. Ключевая компетенция - в эффективно функционирующем конвейере, производящем потребительскую ценность. Преимущество в том, что он организован лучшим в отрасли способом. Конвейер может быть и не производственным, а например, логистическим, маркетинговым, информационно-аналитическим, сервисным и т.п.
- ✓ **Курс на творчество.** Целевой потребитель ориентирован на получение лидирующего в отрасли продукта/услуги. Ключевая компетенция - в инновационных разработках. Важным является создание и поддержка позиционирования продукции, как инновационной, новой, модной, передовой. Производство и сбыт конечному потребителю, гипотетически, могут быть отданы на аутсорсинг.

Еще несколько особенностей парадигм бизнеса можно посмотреть в таблице 1.

Таблица 1. Особенности трех парадигм бизнеса (трех потребительских ценностей).

	Парадигма:	Курс на клиента	Курс на процессы	Курс на творчество
№	Параметр сравнения			
1	Потребительская ценность [3]	Тесные отношения с потребителем Лучшее комплексное решение	Операционное превосходство Лучшая общая стоимость	Продуктовое лидерство Лучший продукт
2	Клиенты ориентированы на...	...адаптацию решения к их потребностям (дополнительную ценность)	...лучшую (справедливую) цену, гарантированный уровень качества	...лучший (передовой, лидирующий) продукт
3	Основной результат позиции	Довольные и лояльные клиенты, постоянно приобретающие продукты и услуги компании	Высокая эффективность, быстрый рост, высокая оборачиваемость ресурсов	Передовые, ценные продукты/услуги, пользующиеся спросом
4	На чем зарабатывают	Дополнительная наценка (доп. ценность для клиента)	Большой оборот (низкая цена, высокая доступность)	Новый/передовой продукт/услуга за более высокую цену
5	Ключевое звено в бизнесе	Клиенты	Эффективные системы	Специалисты-разработчики
6	Цели основные	Увеличение числа лояльных целевых клиентов	Повышение эффективности, снижение затрат, рост	Лидерство в отрасли
7	Характерные особенности бизнесов	Важны точки контакта с потребителем.	Сложное производство или бизнес-процессы.	Основная ценность – команда/команды высококвалифицированных специалистов-разработчиков
8	Структура компании	Максимально плоская	Закрытая, иерархичная	Проектная

Но почему нельзя действовать сразу в рамках трех парадигм? Можно. Но если вы желаете быть лидерами на рынке, придется выбрать из трех одну основную парадигму, поскольку между ними существуют системные противоречия. Постоянная разработка новых продуктов не позволит вам достичь лучшей эффективности на рынке. Идеальная оптимизация бизнес-процессов воспрепятствует адаптации продукта/услуги по желанию каждого клиента. Следование желанию потребителей получать то же, но только лучше и дешевле помешает выпускать действительно новые и передовые продукты.

Проиллюстрируем эти противоречия на примере.

Допустим, вы – хозяин кафе «Эксклюзив». Вы приходите в свое кафе инкогнито. Народу немного. Ждете официанта 5 минут. Меню нет, но вы можете заказать все, что угодно! Официант подробно расспрашивает: как приготовить, как поперчить, какой гарнир, какой соус... Всего за 25 минут официант создал трехстраничное тех-задание на выполнение эксклюзивного заказа и передал ТЗ повару. Вы получили обед через 72 минуты!

Ужас! Вы ставите управляющему кафе цель: «Оптимизировать бизнес-процессы и сократить время выполнения заказа до 15 минут!»

Через месяц Вы вновь приходите в свое кафе с новым названием «Экспресс». Народу много. Официант появляется моментально. В меню - всего 7 блюд с фотографиями оных. «Может ли повар сделать вот этот десерт, как в прошлый раз: с корицей, а не с какао?». Официант уходит на кухню – возвращается: «Повар не может. Корица есть только в баре, а у повара – нормативы на каждое блюдо.» «А может быть, официант сам доставит корицу повару?» «Вы будете заказывать? У меня нормативы по обслуживанию клиента, а вон за тем столиком ждут уже 1,5 минуты!» «Черт с вами!» - восклицаете вы и получаете свой заказ через 9 минут 22 секунды.

Ужас! Как сократился ассортимент! Скоро все клиенты попробуют все блюда и разбегутся! Вы ставите управляющему цель: «Каждый день вводить в меню по одному новому блюду и снимать с ассортимента все не пользующиеся спросом позиции!»

Через месяц Вы приходите в кафе «Эврика». Официант появляется через 10 минут. Вы делаете заказ. В меню непонятные названия. «Что это?» «Это наше новое блюдо. Я точно не знаю – никто еще не заказывал – сейчас спрошу у повара... ..это рыба с брокколи под сметанным соусом.» «Какая рыба?» ... «Сейчас спрошу... ..Черт-морской.» «Беру. А это что?» ... Через 15 минут заказ принят. Через 35 минут его приносят.

Ужас! Вы вызываете управляющего. «В чем дело?». «Мы не можем держать полуфабрикаты на все блюда – вдруг не закажут. Каждое блюдо готовим специально. Повар, конечно, рад – фантазирует и креативит по полной! Но выросли наши накладные расходы! Этого морского черта искали по всему городу! Уже 30% продуктов приходится покупать по розничным ценам! Клиенты читают меню по 20 минут. Официанты путаются и нервничают...»

В кафе «Эксклюзив» была полная ориентация на желания клиента, при этом существовали большие ограничения в стандартизации бизнес-процессов. В кафе «Эврика», ориентированном на творчество и инновации, вы имеете возможность попробовать то, что даже не можете вообразить, но вы не будете уверены, что вам понравится новое блюдо и ничто не может быть изготовлено быстро и дешево, потому что процесс не может быть стандартизирован.

Теперь представьте, что вы хотите сделать из своего кафе нечто среднее. Тогда ни один посетитель не посчитает кафе достаточно выдающимся, чтобы сюда обязательно вернуться или пригласить друзей. Обслуживание не достаточно быстрое, не достаточно эксклюзивное, блюда – не достаточно оригинальные.

Некоторые книги и статьи о «лидерстве за счет правильной стратегии», вводят читателя в заблуждение. Часто на основе достоверных фактов делаются неправильные выводы.

Вот как это происходит. Приведем пример логической непоследовательности встречающейся в литературе по построению стратегий:

Утверждение №1 Вот список успешных компаний-лидеров рынка (приводится **список**). Все эти компании ориентированы на клиента. Они устроены так, что быстро реагируют на все запросы, обеспечивают потребности и желания. Число постоянных довольных клиентов растет, поэтому они и стали лидерами отрасли.

Утверждение №2 Вот список успешных компаний-лидеров рынка (приводится **другой список**). Все эти компании очень тщательно выстроили свою деятельность и бизнес-процессы. Они устроены так, что занимаются удовлетворением только определенных потребностей (не всех), они делают это эффективнее и лучше всех в отрасли, они лидеры по издержкам, они лидеры по охвату...

Утверждение №3 Вот список успешных компаний-лидеров рынка (приводится **третий список**). Все эти компании производят самый передовой продукт. Они устроены так, что выпускают продукты, которые задают стандарты на рынке, они конкурируют сами с собой, их культура поощряет инновации.

Из этих фактов делаем вывод (Ложный): Если вы желаете построить успешную компанию, сделайте вашу фирму ориентированной на клиента, сфокусируйтесь на самом доходном и большом сегменте, снабжайте его лучшим продуктом, создайте в компании культ наиболее полного и комплексного обслуживания клиентов, культ эффективности по издержкам, стремления к инновациям и передовым продуктам... бла-бла-бла. Создайте стратегию достижения этих целей и тогда вы станете лидером отрасли!

Звучит захватывающе, но, на самом деле, это путь к распылению ресурсов, созданию неэффективных структур и бизнес-процессов, путь к разрастанию штатов и потере фокуса в целях. Так

можно действовать в случае, если вы уже мега-лидер отрасли и имеете ресурсы для грандиозных экспериментов. Правда, не факт, что после этих экспериментов вы останетесь лидером.

Если компания, разрабатывает стратегию, базирующуюся на нескольких парадигмах, то с большой вероятностью получится не выполнимая и не работающая стратегия.

Культурный вопрос

Теперь посмотрим на различия в корпоративных культурах компаний с различными парадигмами. Здесь мы описываем культуры, которые должны существовать для наиболее эффективного воплощения и функционирования бизнеса. Вопрос высокой значимости построения корпоративной культуры и ее последующего сохранения поднимается практически во всех книгах об исследовании успешных компаниях и их стратегий [4],[5],[6],[7]. Сейчас мы рассмотрим базовые отличия культур для трех парадигм бизнеса. Поскольку бизнесы направлены на удовлетворение разных потребностей клиентов, по-разному создают ценности, по-разному развиваются, имеют различные ключевые компетенции и преимущества, то и корпоративные культуры должны быть разными. Кратко все это показано в таблице 2.

Таблица 2. Корпоративная культура парадигм бизнеса.

	Парадигма:	Курс на клиента	Курс на процессы	Курс на творчество
№	Параметр сравнения	[8], [9], [10], [11]	[12], [13], [14]	[15], [16], [17]
5	Ключевое звено в бизнесе	Клиенты	Эффективные системы	Специалисты-разработчики
6	Цели основные	Увеличение числа лояльных целевых клиентов	Повышение эффективности, снижение затрат, рост	Лидерство в отрасли
7	Характерные особенности бизнесов	Важны точки контакта с потребителем.	Сложное производство или бизнес-процессы.	Основная ценность –команды высококвалифицированных специалистов-разработчиков
8	Структура компании	Максимально плоская	Закрытая, иерархичная	Проектная
9	Ключевые сотрудники	Обеспечивающие контакты с клиентами	Руководители подразделений	Специалисты-разработчики
10	Корпоративный фокус	Смотрим на потребителя [18]	Смотрим на конвейер [19], [20]	Смотрим в будущее [21], [22], [23]
11	Что поощряется	Самоотдача, гибкость, результативность	Командность, следование стандартам	Риск, новаторство
12	Ценности компании	Инициатива Самоотдача Совершенствование	Команда Ответственность Дисциплина	Новаторство Лидерство Индивидуальность
13	Психология ключевых сотрудников	Нацеленность на результат, внешняя референция, низкие карьерные амбиции	Скрупулезность, системность, процессность, коллективизм	Индивидуальность, изобретательность, новаторство
14	Руководители должны обеспечить	Культ результативности и клиентоориентированности	Культ эффективности, Выполнение инструкций, Командность	Культ лидерства и инноваций, Низкую текучку
15	Мотивация ключевого персонала	На результат и лояльность клиентов	Выполнение процессов, улучшение процессов, снижение издержек	На инновации, разработки новых продуктов
16	Парадигмы корпоративного мышления [1]	Воодушевись нашей целью и найди свой путь ее достижения [11]	Делай все правильно, ищи пути улучшения процессов [24], [25]	Инвестируй свои знания, время и энергию в инновации и поиск новых решений [26], [27], [28], [29]

С точки зрения построения культуры, наиболее простой случай при «Курсе на процессы». Здесь вся компания может быть пронизана единой идеологией, легко может быть обеспечен карьерный рост. И даже полезно давать возможность каждому руководителю начинать свой путь «от станка», дабы лучше разобраться с устройством бизнеса.

Чуть сложнее ситуация в бизнесах с парадигмой «Курс на творчество». В этом случае компания заинтересована в получении в свое распоряжение лучших на рынке специалистов-разработчиков. Подразумевается необходимость культурной адаптации приходящих новых ключевых сотрудников и воспитание талантливой молодежи. Кроме того, управленцы компании и сотрудники производства и сбыта должны понимать культуру новаторства, но сами обеспечивать операционную эффективность. Это уже немного разные поведенческие парадигмы. Вот почему в таких бизнесах логично производство и часть сбытовой цепочки отдать на аутсорсинг.

Самая сложная ситуация в бизнесах с парадигмой «Курс на клиента». Ключевые сотрудники являются самым низшим иерархическим звеном, но самым важным звеном бизнеса. Не все их лучшие качества для «работы на передовой» совместимы с качествами, необходимыми для карьерного роста и работы в управленческом звене. К таким качествам относятся: внешняя референция, быстрая адаптация, способность взять лично на себя решение всех проблем. Кроме того, в данных бизнесах необходимо иметь постоянный приток клиентоориентированных сотрудников низшего звена. При этом обеспечивать их соответствие корпоративным ценностям компании и создавать условия для долгой работы в контакте с клиентами без возможности карьерного роста. Поэтому зарплаты должны быть самыми высокими на рынке и индексируемыми от срока службы. Еще сложнее будет обеспечивать высокую культуру клиентоориентированности сотрудников управляющих и обеспечивающих подразделений.

А нельзя ли просто поставить KPI «клиентоориентированности» сотрудникам, работающим с покупателями?... В данном случае регулирование поведения с помощью KPI - малоэффективно!

Важно, чтобы читатель осознал разницу между ориентацией на потребности клиента и ориентацией на получение бонуса за качественное удовлетворение клиента. На первый взгляд разница не существенная, но посмотрите в таблицу 3...

Таблица 3. Сравнение ориентации на клиента с мотивацией на «ориентацию на клиента».

	Ориентация на потребности клиента	Ориентация на бонус за удовлетворение потребностей клиента
На чем сконцентрировано внимание персонала	На потребностях клиента	На процессе выполнения стандартов обслуживания
Скорость реакции на изменения в потребностях клиента или рыночных стандартах	Моментально	Запаздывание на время внесения изменений в систему мотивации и время психологической адаптации персонала к изменениям в системе
Каким людям комфортно работать	Ориентированным на результат, на принесение пользы людям	Ориентированным на процесс, на выполнение стандартов

Какая из двух систем будет работать эффективнее?

Согласитесь, регулирование клиентоориентированности с помощью KPI можно сравнить с эффективностью ходьбы на костылях: правильно и однообразно передвигаешь ноги, с одинаковой скоростью, неуклонно движешься к цели по наиболее оптимальной траектории. Реальная ориентация на клиента не достижима системой KPI. Необходима внедренная **культура ориентации на клиента** и постоянный отбор «правильных людей».

При построении компании ориентированной на клиента, необходимо дать сотрудникам максимальную свободу по реализации собственных методов решения проблем клиентов и обеспечить возможность гибкой реакции на запросы клиента. Необходимо убрать все излишние стандарты, регулирующие процесс взаимодействия и стоящие между клиентом и обслуживающим персоналом. Желательно оставить только KPI за результат работы: сумма сделки, объем продаж, лояльность и удовлетворенность клиентов...

Аналогично, при парадигме бизнеса «Курс на творчество» нельзя системой KPI увеличить количество изобретений, а можно лишь обеспечить создание условий для эффективного творчества.

Суть различия культур компаний с разными парадигмами лежит так же в разных корпоративных фокусах (см. таблицу 2, строки 10 и 16). Напомню, что мы говорим о бизнесах, сфокусированных на создании лучшей в отрасли потребительской ценности!

Сотрудники компаний **сфокусированных на клиенте** действуют так, чтобы решить проблему клиента здесь и сейчас, меньше уделяя внимания процессам. Таким компаниям нужны инициативные, энергичные, самостоятельные люди, нацеленные на результат.

Сотрудники компаний **нацеленных на процессы** создают, совершенствуют и поддерживают системы, обеспечивающие оптимальный и предсказуемый результат. Они большую часть времени «смотрят» внутрь компании и менее адекватно и медленнее реагируют на потребности клиента. Зато создаваемые ими системы дают высокую экономическую эффективность.

Сотрудники компаний **нацеленных на творчество** смотрят в будущее. Ключевым сотрудникам налаженные процессы будут только мешать. Потребители смогут подсказать путь небольших улучшений продукта, но ничего действительно нового создать не помогут. Все не ключевые сотрудники поддерживают, обеспечивают, тестируют, воплощают новые изобретения, т.е. частично так же живут будущим.

Человек, воспитанный в одной из парадигм будет плохо себя чувствовать в другой парадигме. Если он не сумеет перестроиться, он будет неэффективен и не результативен с точки зрения данной компании. Поэтому для каждого успешного бизнеса одна из самых важных задач: «привлекать, отбирать и воспитывать нужных людей».

Стратегическое видение

Можно выполнять созидательную работу, не представляя ее конечного результата. Например, строить замок из песка, не имея видения конечного сооружения. Не страшно, если придется разрушить пару лишних башен и передвинуть ров. Нет проблем – ресурсы дешевые, время не имеет значения, главное – процесс... Но если существуют ограничения по ресурсам и времени, то гораздо эффективнее сначала представить конечный идеальный результат, хотя бы в общих чертах, и только после этого разработать план строительства. Обо всем этом хорошо и подробно изложено в книгах.

Рассмотрим примеры стратегического видения идеальных бизнесов, соответствующих нашим трем парадигмам (сегментация по парадигмам проведена в первой части статьи на основе [3]).

Пример видения бизнеса с парадигмой **«Курс на клиента»**.

В наш магазин стоит длинная очередь из преданных клиентов, которые привели по несколько своих знакомых. Эти люди желают получить удовольствие от посещения магазина. Несмотря на большую очередь, их лица радостны. У заднего входа толпятся поставщики. Они любыми путями стремятся отдать нам товар, поскольку быстрый сбыт гарантирован, потребители довольны покупкой и распространяют молву о брендах, продаваемых у нас. Кроме того, поставщики получают обратную связь и рекомендации по способам улучшения продукта и способам повышения продаж. В боковую дверь нашего магазина стоит очередь из желающих устроиться на работу. Этим людям нравится атмосфера человеколюбия и воодушевления царящая в коллективе, они знают, что пройти вступительный конкурс не просто, но поступившим обеспечен потрясающий тренинг и высокая зарплата, зависящая от результатов и срока работы. Кроме того, продавцов, проработавших у нас хотя бы полгода, конкуренты с радостью берут на работу без испытательного срока...

Пример видения бизнеса с парадигмой **«Курс на процессы»**.

На нашу станцию экспресс-автосервиса всегда стоит большая очередь, потому что мы выполняем все работы в 5-7 раз быстрее, чем конкуренты и всегда с гарантированным качеством и низкой ценой. В заднюю дверь нашего офиса стоит очередь из поставщиков. Они готовы подписать с нами контракт практически на любых условиях, потому что у нас огромные обороты и наша сеть постоянно расширяется. В боковую дверь нашего офиса стоит очередь из желающих устроиться на работу. Эти люди знают, что у нас они получают высококлассное обучение и большие возможности для карьерного роста, потому что мы постоянно растем, люди растут вместе с нами и у нас постоянно появляются хорошие вакансии...

Пример видения бизнеса с парадигмой **«Курс на творчество»**.

В приемной нашей исследовательской лаборатории всегда полно клиентов. Некоторые из них «живут здесь постоянно», боясь пропустить новую, особенно перспективную разработку. Часть из клиентов – производители. Они запускают наши разработки на своих заводах, чтобы иметь

возможность получать сверхприбыли. Часть клиентов – владельцы известных брендов. Они желают поставить на нашей разработке свой логотип. По настоящему же гениальные решения мы выпускаем под собственным брендом. Конечный потребитель ждет каждое наше новое изобретение, чтобы насладиться его обладанием и готов платит за это не малые деньги. В центральном холле нашего офиса всегда много изобретателей и лучших выпускников престижных ВУЗов, которые желают устроиться к нам на работу. Они знают, что только у нас смогут заниматься истинным изобретательским творчеством и воплощением действительно самых передовых решений. Они знают, что у нас, в среде с нереально высоким творческим воодушевлением, можно пройти отличную школу разработки инноваций, реализовать свой потенциал и получить признание. Каждый конкурент стремится переманить наших сотрудников, но ни у кого из них не создано таких условий для творчества...

Может, получилась и гипертрофированно идеальная картина бизнесов, но именно так выглядит лидерство и успех на рынке.

Жестко ли связана отрасль работы компании с определенной стратегической парадигмой?

Ответ нет – не жестко. Для каждой отрасли, конечно, есть парадигма, в которой действует большинство успешных компаний. Парадигма «Курс на клиента» наиболее подходит сфере услуг, парадигма «Курс на процессы» - сфере производства и торговле однородными продуктами/услугами, парадигма «Курс на творчество» - сфере разработок и создания новых решений. Но компании, работающие в парадигмах, противоположных принятым в отрасли, как правило, имеют возможность получать значительно более высокие доходы, поскольку они становятся **эсклюзивными поставщиками потребительской ценности** для целевого сегмента. Выбор парадигмы, противоположной парадигме основных конкурентов может **вывести вас из порочного круга конкуренции** со многими похожими друг на друга компаниями и дать значимое преимущество в отрасли. Примеры

1. Банки.

- Банк может обслуживать только VIP клиентов. Персональные менеджеры создают и предлагают персональные, уникальные пакеты услуг.
- Банк может обслуживать массовый сегмент и предоставлять только стандартные продукты.

2. Туроператоры.

- Персональное обслуживание: «Василий Иванович, мы слышали, что Вы планируете отпуск. Куда бы Вы не решили поехать, наше агентство разработает для Вас потрясающую программу... да. С достопримечательностями Вас ознакомит Эммануэль... Дайвинг на атомной подводной лодке Вам подойдет?...»
- Сегмент, ориентированный на цену – все стандартизировано, оптимизировано, дешево. Работа на большом потоке клиентов.
- Эксклюзивные и необычные туры – разработка и предложение привлекательных и каждый раз новых, необычных туров.

3. Парикмахерские.

- Салон, предоставляющий стилиста для разработки Вашего имиджа.
- Сеть со стандартным набором услуг. Дешево и предсказуемо.
- Салон известного стилиста – вы получите нечто новое, но то, что «видит мастер» и не можете увидеть вы. Не сопротивляетесь!

4. Продуктовые магазины.

- Магазины, формирующий свой ассортимент на основе потребностей постоянных покупателей. Продавцы записывают и исполняют все заказы.
- Сеть супермаркетов, с централизованными закупками и логистикой наиболее ходовых товаров.
- Эксклюзивные продукты и деликатесы. Некоторые из них можно найти только в этом магазине. Каждый раз, приходя в магазин, вы ожидаете найти что-то новое и необычное.

Стратегические парадигмы

В этом разделе основной изложения является таблица 4. Размеры статьи не позволяют описать даже малую часть возможных стратегий применимых для компаний с определенной парадигмой. По этой причине сделан фокус на общей ориентации в знаниях и системах построения стратегии. В ячейках таблицы даны ссылки на книги, в которых достаточно полно (на сегодняшний момент) описаны стратегические возможности, стратегические системы и примеры организации наиболее успешных бизнесов.

В ячейках таблицы, конечно же, перечислены не все возможные варианты, а только самые характерные, самые важные и базовые для данной парадигмы. Например, для парадигмы «Курс на клиента» (строка 15) указана основная цель «Увеличение числа лояльных целевых клиентов». Это не значит, что надо отказаться повышать эффективность бизнеса. Просто повышение эффективности не должно помешать достижению основной цели, а должно обеспечить ее достижение. Допустимо повышение эффективности обеспечения ключевых сотрудников всем необходимым для удовлетворения клиентов. Повышение эффективности не должно снижать уровня обслуживания целевых клиентов, не должно сильно снижать свободу выбора способа обслуживания. Если к вам, к примеру, придет клиент и скажет: «мне не нужно это обслуживание – нужно, чтобы было дешевле», то это, скорее всего, «не ваш целевой клиент». Обслужите его. Если клиент не увидит для себя важности предоставленной дополнительной ценности за эти деньги, то он – точно не ваш клиент.

Еще пример. «Система сбалансированных показателей» и «Стратегические карты» указаны только для парадигмы «Курс на процессы». Это не означает, что стратегические карты не применимы для других парадигм. Просто они там не достаточны и не могут быть основной системой реализации стратегии. Наглядно это было продемонстрировано в таблице 3 первой части статьи.

Рассматривая таблицу 4, можно постепенно ознакомиться с парадигмой данного подхода по выбору подходящих для вас стратегий. Прочитав указанную в ячейках литературу, можно приступить к разработке, внедрению, и отслеживанию результатов применения стратегий.

Таблица 4. Стратегические парадигмы бизнеса и связи со стратегиями.

	Парадигма:	Курс на клиента	Курс на процессы	Курс на творчество
№	Параметр сравнения	[8], [9], [10], [11]	[12], [13], [14]	[15], [16], [17]
6	Цели основные	Увеличение числа лояльных целевых клиентов	Повышение эффективности, снижение затрат, рост	Лидерство в отрасли
10	Корпоративный фокус	Смотрим на потребителя [18]	Смотрим на конвейер [19], [20]	Смотрим в будущее [21], [22], [23]
16	Парадигмы корпоративного мышления [1],[2]	Воодушевись нашей целью и найди свой путь ее достижения [11]	Делай все правильно, ищи пути улучшения процессов [24], [25]	Инвестируй свои знания, время и энергию в инновации и поиск новых решений [26], [27], [28], [29]
17	Финансовые цели основные	Увеличение прибыли с клиента	Повышение эффективности, капитализация, оборот, рост	Увеличение прибыли с продукта
18	Маркетинговые цели основные	Увеличение числа лояльных клиентов, частоты покупки и среднего чека	Организация непрерывного потока клиентов, рост числа клиентов, увеличение среднего чека	Повышение стоимости бренда, поиск новых возможностей, создание спроса на новые продукты
19	Фокус маркетинга [30], [31], [32], [33], [34]	Маркетинг точек контакта, Позиционирование, стратегия вталкивания, развитие отношений с клиентом	Маркетинг процессов, повышение узнаваемости, позиционирование, мерчендайзинг	Маркетинг продукта, брендинг [35], стратегия втягивания, увеличение спроса на продукт/услугу
20	Основной вопрос конкурентной стратегии	Как дать целевым потребителям дополнительную ценность, позволяющую эффективно позиционироваться	Как делать больше, с меньшими издержками и донести до потребителей свою позицию [36]	Как обеспечить продуктивное лидерство на своем рыночном сегменте и донести до потребителей свою позицию
21	Конкурентная борьба, основная стратегия [37]	Позиционирование [37], [38], [39], [40], [41]	Построение высококонкурентных бизнес-систем [42], [43]	Опережение, лидерство, фокусирование [26], [27]
22	Базовые варианты конкурентной стратегии по М.Портеру [43]	Фокусирование на сегменте потребителей Дифференциация по работе с клиентом	Лидерство в издержках Фокусирование на сегменте рынка	Дифференциация по продукту Фокусирование на продукте
23	Конкурентное позиционирование по Трауту [37], [38], [39], [40], [41]	Атрибут качества Предпочтения групп Ширина ассортимента Однородной продукции	Цена: точнее ценность за деньги Лидерство по объему Ширина ассортимента Однородной продукции	Лидерство по продукту Инновации Атрибут качества Как это сделано
24	Потребительская актуальность [44]	Обслуживание Опыт потребителя	Цена Меньше «Доступность»	Товар Меньше «обслуживание»
25	Условия реализации стратегии [7]	Создание условий для индивидуального обслуживания клиента [45], Работающая идеология клиентоориентированности [8], [9], [11]	Создание и контроль системы оптимизации бизнес-процессов [46], [47], [48] Работающая идеология повышения эффективности [12], [13], [14], [36]	Создание условий для инноваций [21], [22], [23] Работающая идеология лидерства [28], [29]
26	Ценовое позиционирование	Больше за ту же цену или Больше за большую цену	То же за меньшую цену или Больше за меньшую цену	Больше за большую цену
27	Информационные системы	Распространение опыта и достижений передовиков	Доступность инструкций и баз данных	Доступ к базам знаний и экспертам
28	Что поддерживает систему [4], [5]	Идеология клиентоориентир., Постоянный приток правильных людей [49]	Инвестиции, рост, Приток и воспитание правильных людей [49]	Идеология лидерства, Воспитание и Сохранение специалистов
29	Мониторинг возможностей и угроз [36], [50], [51], [52], [53]	Изменение потребностей, возникновение новых потребностей [18]	Конвергенция рынков, Стратегические окна [54], [55]	Новые технологии, конвергенция технологий, Стратегические окна
30	Основные инструменты реализации и контроля [30], [31], [32], [33], [34]	Миссия, идеология [6], [8], [9], [11], [45] CRM системы	Стратегические карты [46], [47], KPI, система сбалансированных показателей [48], бенчмаркетинг, реинжиниринг [24], [25] Стандарты Качества (ISO 9000, 6 сигм...) [19], [20], ERP системы	Предназначение [6], Инновационная стратегия, стандарты проектной работы (ANSI PMI PMBOK, ...) [56], системы управления знаниями

Большая часть литературы посвящена стратегиям и бизнесам парадигмы «Курс на процессы». Не удивительно, ведь весь стратегический цикл (стратегическая цель, разработка стратегии, внедрение, мониторинг результатов, коррекция стратегии) является **процессом**. Кроме того, без тщательной работы над стратегией, компания, ориентированная на процессы, не может стать успешной. Есть еще одна причина хорошей проработки стратегий для этой парадигмы бизнеса: все компании с курсом на процессы нацелены на постоянный рост, многие из них дорастают до глобального уровня, становятся широко известными и о них пишут книги...

Несколько слов о том, почему выбрана именно представленная в статье сегментация парадигм бизнесов и стратегий. Вот причины того, почему не использованы другие возможные сегментации стратегий:

- Строка 22 Таблицы 4. Базовые варианты конкурентной стратегии М.Портера [43] достаточно эффективны, но не составляют базис возможных вариантов построения бизнеса, поскольку можно одновременно использовать по несколько базовых стратегий в одном бизнесе.
- Строка 23 Таблицы 4. Конкурентное позиционирование по Трауту [38], [39], [40], [41] не достаточно тесно связано с сутью бизнеса и построением бизнес-системы. Оно направлено исключительно на потребителя. При одном позиционировании (например «Лидерство», «Традиции» или «Первенство») бизнесы и их стратегии могут быть устроены совершенно разным образом.
- Строка 24 Таблицы 4. Потребительская актуальность Р.Мэтьюса и Ф.Кроуфорда [44] связана со способом построения бизнеса, но не представляет базисную систему. Как и в случае с системой Портера, возможно непротиворечивое доминирование нескольких потребительских актуальностей в одном бизнесе. Данная сегментация очень полезна для понимания потенциальных возможностей реализации рационального позиционирования на практике.
- Другие многочисленные сегментации стратегий (по масштабу, типу интеграции, целям собственников и т.п...), сегментации корпоративных культур, типов компаний и т.д. слабо (не однозначно и/или не жестко) связаны с парадигмами бизнесов. Поэтому эти сегментации не помогут четко сопоставить классы стратегий с конкретным бизнесом.

Дополнительные возможности

Мы увидели, что каждая группа стратегий и стратегических инструментов наиболее эффективна для бизнеса с вполне определенной парадигмой и малополезна для бизнеса с альтернативной парадигмой. Мы посмотрели на уже известные факты, теории и инструменты сквозь призму «стратегических парадигм». Вооружившись данным видением, мы можем обнаруживать источники потенциальной силы или слабости в бизнес структурах любого типа. Новое Видение дает новые грани понимания эффективности некоторых известных систем и бизнесов, раскрывает новые возможности для успешного стратегического строительства.

Возможность первая.

Коснемся **корпоративного уровня стратегии**. Здесь необходимо обратить внимание на возможность комбинации бизнесов с разными парадигмами. Внимание! Не «смещение парадигм в одном бизнесе», а **«соединение двух или более бизнесов с разными парадигмами»!** Рассмотрим примеры наиболее успешных корпораций:

- **Бенетон**. Разработка новых моделей одежды – один бизнес. Производство, логистика, управление развитием – другой бизнес.
- **Корпорация Дисней**. Разработка новых продуктов – один бизнес. Парки развлечений и отели – другой бизнес.
- **Корпорация Нокia**. Разработка инновационных продуктов – один бизнес. Производство и логистика – другой бизнес. Структура маркетинга и клиентских отношений с партнерами – третий бизнес.

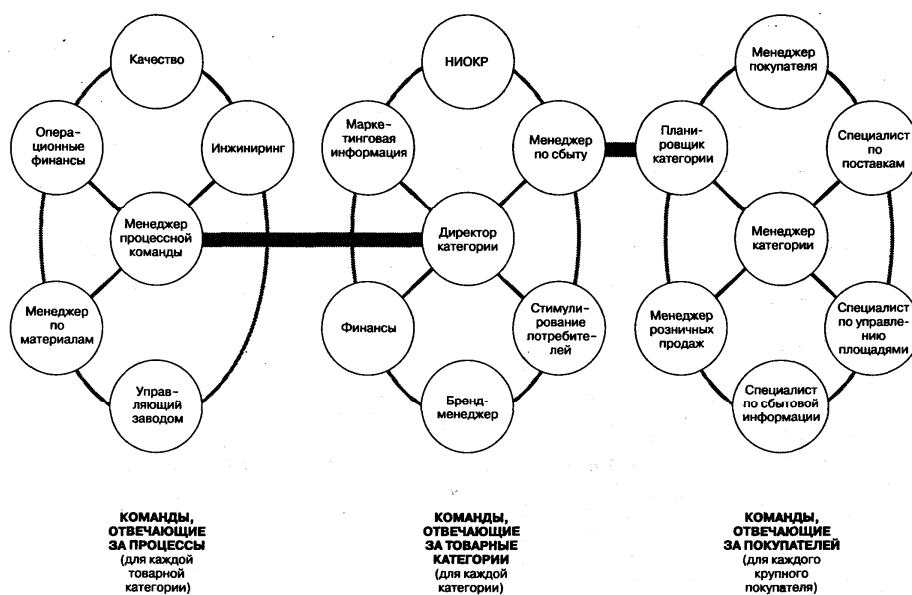
В каждом из бизнесов присутствуют разного типа люди, различные правила и парадигмы поведения, культуры производства потребительской ценности. Стыкуются бизнесы через общие ценности бренда/торговой марки и общую этику корпоративных отношений. Это не всегда легко и эффективно получается. Если корпорация желает теснее состыковать бизнесы с разными

парадигмами, то увеличивается конфликтность на стыках и снижается общая эффективность и конкурентоспособность. Так происходит, потому, что в различных парадигмах существует разное, иногда противоположное восприятие одинаковых действий, о чем уже упоминалось в разделе «Самая суть».

Возможность вторая.

Рассмотрим **функциональный уровень стратегии**. На этом уровне предлагаемый подход может помочь эффективнее выстроить функциональную структуру. Если необходимо обеспечить выполнение нескольких функций, относящихся к разным типам парадигм, то можно создать несколько команд, каждая из которых будет работать в своей парадигме. Команды можно связать через менеджеров процессов, которые будут отвечать за свой мини-бизнес и координацию его с остальными частями (см. [51] стр.107, [57]). В такой структуре ради целей краткосрочной эффективности бизнеса и лучшей клиентоориентированности его частей в жертву приносится единая идеология и общая сфокусированность бизнеса на долгосрочных целях. В качестве примера, рассмотрим, как осуществлен командный подход к управлению в компании Kraft (см. рисунок 1).

Рисунок 1. Командный подход к управлению в компании Kraft. [51], [57].



Как видно из схемы, команды, отвечающие за покупателей, работают в парадигме «Курс на клиента» и приносят клиенту ценность «персонального решения проблем». Команды, отвечающие за процессы, работают в парадигме «Курс на процессы» и приносят ценность «оптимального и эффективного предложения». Команды, отвечающие за товарные категории, работают в парадигме «Курс на творчество» и дают ценность «нового, передового, конкурентного товарного и маркетингового предложения». Команды с различно-ориентированными парадигмами связаны только в одной точке.

Возможность третья.

Есть еще одна потрясающая возможность разработки эффективной стратегии: Создайте **свою** целостную и эффективную стратегическую парадигму бизнеса! Придумайте эффективные стратегии построения этого бизнеса! Воплотите в жизнь.

Литература

1. Стивен Р. Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности.
2. Стивен Р. Кови. Восьмой навык. От эффективности к величию
3. Майкл Трейси, Фред Вирсема. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке.
4. Джим Коллинз и Джерри Поррас. Построенные на вечно.
5. Джим Коллинз. От хорошего к великому у.
6. Джим Коллинз, Уильям Лазье. Больше, чем бизнес. Как преодолеть ограничения и построить великую компанию.
7. А.А.Томпсон-мл. и А.Дж.Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.
8. Карл Сьюэлл и Пол Браун. Клиенты на всю жизнь
9. Гарри Беквит. Продавая незримое. Руководство по современному маркетингу услуг.
10. Джон Вон Эйкен. Продажа услуг
11. Говард Бехар, Джанет Голдстейн. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks.
12. Бертил Торекуль. Сага об ИКЕА
13. Сэм Уолтон. Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart.
14. Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения.
15. Тим Джексон. Intel: взгляд изнутри.
16. Дэвид А. Вайз, Марк Малсид. Google. Прорыв в духе времени.
17. Тревор Мерриден. Nokia. Секреты самой быстро растущей компании в мире.
18. Джеральд Залтман. Как мыслят потребители. То, о чем не скажет потребитель, то, чего не знает ваш конкурент.
19. Г. Ватсон. Методология "Шесть сигм" для лидеров, или Как достичь 3,4 дефекта на миллион возможностей.
20. Питер С. Пэнди, Роберт П. Ньюмен, Роланд Р. Кэвенег. Курс на Шесть Сигм. Как General Electric, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство.
21. Вадим Котельников. Ten3. Предпринимательское лидерство. Иницируй инновации, быстрые перемены и веди за собой людей!
22. Вадим Котельников. Ten3. Управление инновациями. Стратегический подход. Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике.
23. Гэри Хэмел. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни.
24. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе.
25. Н.М.Абдикеев, Т.П.Данько, С.В.Ильдеменов, А.Д.Киселев. Реинжиниринг бизнес-процессов.
26. Сет Годин. Фиолетовая корова.
27. Сет Годин. Яма. Как научиться выбираться и стать победителем.
28. Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстралле. Бизнес в стиле фанк.
29. Йонас Риддерстралле, Кьелл Нордстрем. Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества.
30. Филип Котлер. Маркетинг по Котлеру. Как создать, завоевать и удержать рынок.
31. Филип Котлер, Вероника Вонг, Джон Сондерс, Гари Армстронг. Основы маркетинга.
32. В. Д. Шкардун. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика.
33. Т. А. Гайдаенко. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика.
34. Малькольм МакДональд. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать.
35. Лора Райс, Эл Райс. 22 закона создания брэнда.
36. У. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана.
37. Эл Райс, Джек Траут. Маркетинговые войны.
38. Джек Траут, Стив Ривкин. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям.
39. Эл Райс, Джек Траут. 22 непреложных закона маркетинга.
40. Джек Траут. Траут о стратегии.
41. Джек Траут, Стив Ривкин. Новое позиционирование. Все о бизнес-стратегии №1 в мире.
42. Портер М. Конкуренция. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. – 495 с
43. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов.
44. Райан Мэтьюс, Фред Кроуфорд. Миф о совершенстве. Почему великие компании не пытаются достичь совершенства во всем.
45. Клаус Кобьелл. Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен.
46. Роберт Каплан, Дейвид Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты.
47. Роберт Каплан, Дейвид Нортон. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей.
48. Андреас Прайснер. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте.
49. Светлана Иванова. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час.
50. Филип Котлер, Фернандо Триас де Без. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей.
51. Жан-Жак Ламбен. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2004.
52. П. Дойль, Ф. Штерн. Маркетинг менеджмент и стратегии.
53. Дерек Эйбелл. Статья «Стратегические окна». Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг.
54. Филип Эванс, Томас С. Вустер. Вдребезги. Новая информационная экономика и трансформация бизнес-стратегий.
55. Сет Годин. Подарок в придачу! Техника выращивания Фиолетовых коров.
56. Кэтлин Бенко, Ф. Уоррен Мак-Фарлан. Управление портфелями проектов. Соответствие проектов стратегическим целям компании.
57. George M., Freeling A. and Court D. Reinventing the Marketing Organization. The McKinsey Quarterly, 1994, №4.