

# Не все стратегии одинаково полезны или Стратегические парадигмы бизнеса 2.16

Редакция 2016 года

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

## Предисловие

Первая версия данной статьи была опубликована в журнале «МаркетингPRO» 2008 №12. За прошедшее время тема не потеряла свою актуальность. Одним из важных свойств статьи является список литературы, разбитый на описываемые парадигмы бизнеса и иллюстрирующий все аспекты предлагаемой модели мышления. Полезных книг с каждым годом становится всё больше – руки чесались добавить их в список литературы. Кроме того, появились и другие веские причины для статьи в новой редакции.

Первая причина заключается в том, что, кроме описанных в статье 2008 года основных парадигм бизнеса, существуют еще и другие, которые с каждым годом становятся всё более популярными и заметными. Одна из этих парадигм: «Курс на Престижность» стала сегодня особо заметна на нашем рынке сегодня после заполнения предложений по всем основным потребностям потребителей. Эта парадигма хорошо укладывается в общую систему изложения и стала основным мотивом обновления статьи. Вторая причина состоит в том, что издана масса новых качественных и полезных книг. Так же масса значимых книг была мною упущена и/или еще не прочитана, к моменту написания статьи в 2008 году. Третья причина новой редакции статьи – существование ранее не описанных способов предоставления разных типов потребительской ценности в одном бизнесе. В новой редакции статьи упоминается, какие проблемы может решить концепция «Бережливое производство». Lean production – это не просто набор инструментов – это бизнес-философия, это культура устранения потерь. Поскольку вся эта статья посвящена теме снижения потерь в создании ценности для клиента при построении разных типов бизнеса, то раздел о «Бережливом производстве» – очень важен.

Таким образом, в новой редакции статьи появилось несколько новых разделов и значительно увеличился список литературы.

## 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».

Употребление термина «стратегия» равнозначно термину «преобразование», поскольку стратегия и есть путь преобразования – путь осмысленного изменения системы из первоначального состояния в заданное.

Известно, что из всех разработанных стратегий/преобразований, 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», «механизм реализации не встроены в стратегию», «управленцы не достаточно вовлечены / слабо понимают стратегию» 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 дивиденды 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] и Джоэл Баркер [10].

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], с небольшим дополнением.

## Стратегические парадигмы бизнеса

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

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

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). Ещё одна парадигма «Курс на престиж» добавлена, как парадигма с отдельной потребительской ценностью «принадлежность к кругу избранных». 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 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, вполне могут быть отданы на аутсорсинг.
- ✓ **Курс на престиж.** Целевой потребитель ориентирован на получение подтверждения принадлежности к кругу избранных. Ключевая компетенция – искусство эффективного создания славы и ауры престижа вокруг всех своих клиентов и пользователей. Как сказал один из маркетологов [39]: «Купившему Лексус (в то время) не надо было объяснять окружению почему он его купил. Купившему же Инфинити приходилось объяснять, что этот автомобиль не хуже...». Потребители состоят в клубе или сообществе приверженцев Торговой марки. Компания хорошо понимает их потребности, поведение и возможности.

Еще несколько особенностей парадигм бизнеса можно посмотреть в таблице 1. Во втором столбце стоит параметр сравнения парадигм. В таблицу внесены только основные характерные черты/свойства парадигм.

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

	<b>Парадигма:</b>	<b>Курс на клиента</b>	<b>Курс на процессы</b>	<b>Курс на творчество</b>	<b>Курс на престиж</b>
№	Параметр сравнения	[27], [29], [31]	[14], [33], [35]	[15], [39], [42]	[27], [33], [58]
1	Создание потребительской ценности [3], [7], [10], [17]	Тесные отношения с потребителем Лучшее комплексное решение	Операционное превосходство Лучшая общая стоимость	Продуктовое лидерство Лучший продукт	Престижный вау-клуб потребителей Лучший повод похвастаться
2	Клиенты ориентированы на...	...адаптацию решения к их потребностям (дополнительную ценность)	...лучшую (справедливую) цену, гарантированный уровень качества	...лучший (передовой, лидирующий) продукт	...принадлежность к кругу избранных
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	Клиенты распространяют информацию о компании и престиже быть ее клиентами
4	На чем зарабатывают	Дополнительная наценка (доп. ценность для клиента)	Большой оборот (низкая цена, высокая доступность)	Новый/передовой продукт/услуга за более высокую цену	Супер-наценка на продукт и обслуживание плюс дополнительные продукты
5	Ключевое звено в бизнесе	Клиенты, их понимание	Эффективные системы	Специалисты-разработчики	Сообщество потребителей
6	Цели основные	Увеличение числа лояльных целевых клиентов	Повышение эффективности, снижение затрат, рост	Лидерство в отрасли	Распространение славы о компании / продукте / услуге
7	Характерные особенности бизнесов	Важны точки контакта с потребителем.	Отлично отлаженное производство и/или бизнес-процессы.	Основная ценность – команда/команды высококвалифицированных специалистов-разработчиков	Сообщество потребителей, Многочисленные причины для клиентов гордиться потреблением
8	Структура компании	Максимально плоская	Закрытая, иерархичная	Проектная	Сектообразная, идеологизированная

Но почему нельзя действовать сразу в рамках всех парадигм? Можно. Но если вы желаете быть лидерами на рынке, придется выбрать 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. Новый передовой продукт может обесценить дорогую «престижную штучку» купленную только что и с тем же лейблом. Большое количество дешёвых штучек обесценит весь престиж данного лейбла.

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...»

Вы даёте новое указание новому директору по маркетингу: сократить бесполезные предложения в меню и сделать заведение суперпрестижным и поэтому дорогим!

Через три месяца Вы узнаете от приятеля о том, что он является постоянным клиентом кафе-антик «Престиж-бутик». Приятель рассказывает, какие там цены только за вход, одиозная спартанская обстановка и такая же кухня. Приятель хвастается эксклюзивным одноразовым стаканчиком от «кофе на вынос» – с таким стаканчиком бесплатно пускают в лучший ночной клуб города! Вы решаете, что пора тоже сходить в «Престиж-бутик».

Подведём итоги. 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, бывать здесь – «не круто».

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.

**Утверждение №4** Посмотрите на эти успешные компании (приводится **четвёртый список**). Клиенты этих компаний гордятся тем, что они клиенты. Они даже делают себе татуировки с лого компании. Слава об этих компаниях выходит за пределы регионов их работы...

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, сделайте своих клиентов бесплатными рекламными агентами, 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 не эффективных структур и бизнес-процессов, путь к разрастанию штатов и потери 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.

Обратим внимание на саму структуру бизнеса при различных парадигмах.

- ✓ **Курс на клиента.** Должен доминировать фронт-офис: отдел продаж, отдел обеспечения наилучшего обслуживания потребителя.
- ✓ **Курс на процессы.** Должен доминировать отдел обеспечивающий оптимизацию производства ценности. Производить дешевле, быстрее, больше. И должна быть обеспечена легкая масштабируемость и управляемость бизнесом.
- ✓ **Курс на творчество.** Должен доминировать отдел НИОКР, обеспечивающий быстрые и многочисленные инновационные разработки и налаживающий их производство в кратчайшие сроки.
- ✓ **Курс на престиж.** Должен доминировать маркетинг взаимоотношений с потребителями.

## 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],[29],[31],[33],[39],[77],[87]. Сейчас мы рассмотрим базовые отличия культур для 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.

	<b>Парадигма:</b>	<b>Курс на клиента</b>	<b>Курс на процессы</b>	<b>Курс на творчество</b>	<b>Курс на престиж</b>
№	Параметр сравнения	[8], [9], [11], [27], [29], [31]	[12], [13], [14], [35], [61]	[15], [16], [42], [62], [63], [64]	[27], [39], [58], [65]
5	Ключевое звено в бизнесе	Клиенты, их понимание	Эффективные системы	Специалисты-разработчики	Сообщество потребителей
6	Цели основные	Увеличение числа лояльных целевых клиентов	Повышение эффективности, снижение затрат, рост	Лидерство в отрасли	Распространение славы о компании / продукте / услуге
7	Характерные особенности бизнесов	Важны точки контакта с потребителем.	Отлично отлаженное производство и/или бизнес-процессы.	Основная ценность – команда/команды высококвалифицированных специалистов-разработчиков	Сообщество потребителей, Многочисленные причины для клиентов гордиться потреблением
8	Структура компании	Максимально плоская	Закрытая, иерархичная	Проектная	Сектообразная, идеологизированная
9	Ключевые сотрудники	Обеспечивающие контакты с клиентами	Руководители подразделений	Специалисты-разработчики	Маркетологи, налаживающие связи с лидерами мнений
10	Корпоративный фокус [33]	Смотрим на потребителя [18], [59]	Смотрим на конвейер [19], [20]	Смотрим в будущее [21], [22], [23]	Смотрим на понимание престижности клиентами [85]
11	Что поощряется	Самоотдача, гибкость, результативность	Командность, следование стандартам	Риск, Новаторство	Преданность, эпотаж, новаторство в маркетинге
12	Ценности компании [66], [67]	Инициатива Самоотдача Совершенствование	Команда Ответственность Дисциплина	Новаторство Лидерство Индивидуальность	Преданность Вовлечённость Связи
13	Психология ключевых сотрудников	Нацеленность на результат, внешняя референция, низкие карьерные амбиции	Скрупулезность, системность, процессность, коллективизм	Индивидуальность, изобретательность, новаторство	Общительность, сильная вовлеченность, изобретательность
14	Руководители должны обеспечить...	Культ результативности и клиентоориентированности	Культ эффективности, Выполнение инструкций, Командность	Культ лидерства и инноваций, Низкую текучку	Культ престижности, культ избранности, Понимание потребителей
15	Мотивация ключевого персонала	На результат и лояльность клиентов	Выполнение процессов, улучшение процессов, снижение издержек	На инновации, разработки новых продуктов	Стоимость Торговой марки, маржинальная наценка, темпы потребления
16	Парадигмы корпоративного мышления [10]	Воодушевься нашей целью и найди свой путь ее достижения [11], [31], [59]	Делай все правильно, ищи пути улучшения процессов [24], [25], [61]	Инвестируй свои знания, время и энергию в инновации и поиск новых решений [26], [28], [77]	Повышай престижность ТМ, изобретай новые способы подтверждения престижности

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 подмастерья», 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 и сами обеспечивать операционную эффективность. Это уже немного разные поведенческие парадигмы. Красноречива история исследовательского центра Хегох, который не смог внедрить большинство разработанных инноваций и изобретений в производство в головной компании [77]. Вот почему в таких бизнесах логично часть производства 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 КРІ «клиентоориентированности» сотрудникам, работающим с покупателями?... В данном случае регулирование поведения с помощью КРІ - 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 всмотритесь в таблицу 3А...

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

	<b>Ориентация на потребности клиента</b>	<b>Ориентация на бонус за удовлетворение потребностей клиента</b>
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 КРІ 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 КРІ. 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 КРІ за результат работы: сумма сделки, объем продаж, лояльность и удовлетворенность клиентов...

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

Немного остановимся на различие во взаимоотношениях с клиентами в парадигмах «Курс на клиента» и «Курс на престиж». Ключевые различия в этих парадигмах занесены в таблицу 3Б.

Таблица 3Б. Сравнение ориентации на клиента с ориентацией на престиж потребления

	<b>Ориентация на потребности клиента</b>	<b>Ориентация на престижность потребления</b>
На чем сконцентрировано внимание персонала	На потребностях клиента	На подтверждении престижности потребления для клиента и его окружения
На чем сконцентрировано внимание отдела маркетинга	Реклама и обеспечение компанией преданности идеалам «облизывания клиента»	Реклама славы Торговой марки и престижности ее потребления, реклама избранности клуба приверженцев ТМ, повышение вовлеченности
На чем сконцентрировано внимание клиентов	Удовлетворить все свои потребности и капризы	Гордиться потреблением, получить подтверждение престижности

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 / на данном рынке 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.

Сотрудники компаний, **нацеленных на престиж**, смотрят на то, как клиенты воспринимают понятие «престижность», насколько им легко выглядеть престижно, потребляя продукты компании. Все в окружении клиентов компании должны понимать престижность этих продуктов. Сотрудники должны быть адептами престижной ТМ: гордиться своей работой в компании, пользоваться продуктами, хвастаться, вовлекать в приверженность ТМ каждого достойного вероятного потребителя.

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 парадигмам.

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 внимания 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 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. Компании парадигмы «Курс на престиж» чаще работают в распространении дорогих товаров и услуг с большой долей дополнительного сервиса и сопутствующих товаров. Но компании, работающие в парадигмах, противоположных принятым в отрасли, как правило, имеют возможность получать значительно более высокие доходы, поскольку они становятся **эксклюзивными 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 [36]. Примеры:

#### 1. Туроператоры.

- o 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.
  - «Обычно мы ездим в Крушавель...» И этим всё сказано.
2. 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 представить вы. Не сопротивляетесь!
  - Салон известного модного бренда. Вам могут просто переложить волосы справа налево и подарить заколку «от Фьючи». Гордитесь этим и затраченной суммой!
3. 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.
  - Вы закупились в самом престижном месте и теперь год можете об этом рассказывать... Не забудьте угостить своих знакомых этими восхитительными мини-печенюшками с фирменной кокосовой стружкой. Есть, о чем поговорить!

## Стратегические парадигмы

В этом разделе основой 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 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 улучшение 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» (строка 30). 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.

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.

	<b>Парадигма:</b>	<b>Курс на клиента</b>	<b>Курс на процессы</b>	<b>Курс на творчество</b>	<b>Курс на престиж</b>
№	Параметр сравнения	[8], [9], [11], [27], [31], [68], [69], [70]	[12], [13], [14], [33], [70], [71], [72], [73], [74], [75]	[15], [16], [39], [42], [73], [76], [77]	[33], [39], [58], [78]
6	Цели основные	Увеличение числа лояльных целевых клиентов	Повышение эффективности, снижение затрат, рост	Лидерство в отрасли	Распространение славы о компании / продукте / услуге
10	Корпоративный фокус [33]	Смотрим на потребителя [18], [59]	Смотрим на конвейер [19], [20]	Смотрим в будущее [21], [22], [23]	Смотрим на понимание престижности клиентами [85]
16	Парадигмы корпоративного мышления [10]	Воодушевься нашей целью и найди свой путь ее достижения [11], [31], [59]	Делай все правильно, ищи пути улучшения процессов [24], [25], [61]	Инвестируй свои знания, время и энергию в инновации и поиск новых решений [26], [28], [77]	Повышай престижность ТМ, изобретай новые способы подтверждения престижности [58]
17	Финансовые цели основные	Увеличение прибыли с клиента	Повышение эффективности, капитализация, оборот, рост	Увеличение прибыли с продукта	Увеличение стоимости ТМ и прибыли с клиента
18	Маркетинговые цели основные [79], [80]	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	Повышение престижности, увеличение способов подтверждения престижа, повышение вовлеченности в клубах потребителей
19	Фокус маркетинга [17], [30], [32], [34], [79], [80]	Маркетинг точек контакта [81], позиционирование, стратегия вталкивания, развитие отношений с клиентом [68]	Маркетинг процессов [61], повышение узнаваемости, позиционирование, мерчандайзинг [103]	Маркетинг продукта [39], брендинг, стратегия втягивания, увеличение спроса на продукт/услугу	Восприятие ТМ, брендинг, взаимоотношения с клиентами в клубах потребителей, линейка продуктов / услуг [33]
20	Основной вопрос конкурентной стратегии	Как дать целевым потребителям дополнительную ценность, позволяющую эффективно позиционироваться [88]	Как делать больше, с меньшими издержками и донести до потребителей свою позицию [36]	Как обеспечить продуктовое лидерство на своем рыночном сегменте и донести до потребителей свою позицию [39]	Как дать потребителям повод гордиться больше и чаще, чем потребители конкурентов. Слава о ТМ выше чем у других [39]
21	Конкурентная борьба, основная стратегия	Позиционирование [37], [38], [40], [41]	Построение эффективных конкурентных бизнес-систем [35], [43], [100]	Опережение, лидерство, фокусирование [26], [77]	Больше вовлеченных знаменитостей, громче славить ТМ в нужных местах [83], [85], [86]
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	Фокусирование на сегменте потребителей Дифференциация по продукту
23	Конкурентное позиционирование по Трауту [37], [38], [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	Предпочтения групп лидеров мнений, Премиальная цена
24	Потребительская актуальность [44]	Обслуживание Опыт потребителя	Цена Меньше «доступность»	Товар Меньше «обслуживание»	Причастность потребителя Эксклюзивность потребления
25	Условия реализации парадигмы	Создание условий для индивидуального обслуживания клиента [45], Работающая идеология клиентоориентированности [8], [11], [27], [31], [59]	Создание и контроль системы оптимизации бизнес-процессов [46], [47], [48], [61] Работающая идеология повышения эффективности [12], [13], [14], [95], [101]	Создание условий для инноваций [21], [22], [23] Работающая идеология лидерства [28], [42]	Убеждение клиентов в престижности быть клиентом [39], [84], [85] Работающая идеология «избранности» [33], [58]
26	Ценовое позиционирование и тактика	Больше за ту же цену или Больше за большую цену	То же за меньшую цену или Больше за меньшую цену Внедрение на рынок	Больше за большую цену Снятие сливок	Больше за высокую цену Сопутствующие товары и услуги ТМ
27	Информационные системы	Распространение опыта и достижений передовиков	Доступность инструкций и баз данных	Доступ к базам знаний и экспертам	Доступ к знаменитостям и опыту клиентов
28	Что поддерживает систему [4], [5]	Клиентоориентированность [31], Постоянный приток правильных людей [49], [90]	Инвестиции, рост, Приток и воспитание правильных людей [49], [90]	Идеология лидерства, Воспитание и Сохранение специалистов [63], [96]	Слава о торговой марке, Повышение вовлеченности клиентов [58]
29	Мониторинг возможностей и угроз [36], [50], [51], [52], [53], [77], [105]	Изменение потребностей, возникновение новых потребностей [18]	Конвергенция рынков, Стратегические окна [54], [55]	Новые технологии, конвергенция технологий, Стратегические окна [87]	Новые ТМ, Повышение благосостояния клиентов, Старение клиентов
30	Основные инструменты реализации и контроля [30], [32], [34]	Миссия, идеология [6], [8], [9], [11], [45] CRM системы	Стратегические карты [46], [47], КРП, ССП [48], бенчмаркетинг, реинжиниринг [24], [25], [91], ТОС [92], Стандарты Качества (ISO9000, 6 сигм...) [19], [20], [35], ERP системы, Бережливое производство и его инструменты [95], [102], [104]	Предназначение [6], Инновационная стратегия, стандарты проектной работы [56], [93] системы управления знаниями [64]	Сообщества потребителей, CRM системы, Мероприятия, сопутствующие товары, сувениры [33], [58]

Большая часть мировой бизнес-литературы описывает стратегии и бизнесы из 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 поэтому 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 этих базовых стратегий в одном бизнесе.
- Строка 23 Таблицы 4. Конкурентное позиционирование по Трауту [38], [40], [41] не достаточно тесно связано с сутью бизнеса и построением бизнес-системы. Оно направлено исключительно на потребителя. При одном позиционировании («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 «смешение 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.
- **Производители мобильной электроники**. 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).

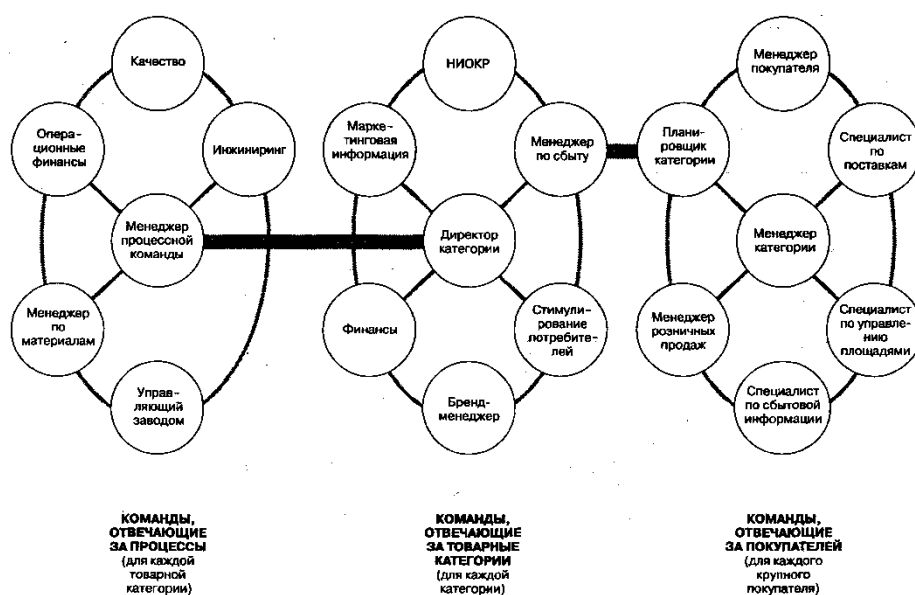


Рисунок 1. Командный подход к управлению в компании Kraft [51],[57].

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.

## Бережливое производство – культура устранения потерь

Кратко ознакомиться с принципами бережливого производства можно на специализированных сайтах, или с помощью многочисленных статей, например, [99] или, прочитав короткую и ёмкую книгу «Инструменты бережливого производства» [104]. В брошюре «Все, что нужно знать о производстве, я узнал в гараже Джо» [98] наглядно сравниваются подходы массового производства с принципами бережливого производства. Конечно же бережливое производство действует в парадигме «Курс на процессы» и является наиболее завершённой формой этой парадигмы. Ежедневная работа

над усовершенствованием каждого процесса встроена в культуру и ежедневный менеджмент Бережливой компании [71],[96],[100],[101],[102]. С каждым днём система производства таких компаний становится всё более совершенной, качество и скорость операций и процессов повышается. Это обстоятельство значительно увеличивает рыночные возможности бережливой компании.

Парадигма «Бережливое производство» может быть использована и при создании ценностей для потребителя и в других парадигмах бизнеса. Перечислим некоторые примеры. Конечно, совсем адаптированный продукт бережливая компания создать не может, но может создать максимально адаптированный для малого сегмента потребителей. Причём, адаптация будет сделана быстрее, точнее и с меньшей себестоимостью, по сравнению с «не бережливой» компанией. Примеры приведены в уже упомянутой книге «Инструменты бережливого производства» [104].

Разработка нового продукта в бережливой компании так же организуется, как процесс: очень эффективный и результативный процесс [100]. Процесс разработки стыкуется с запуском в производство. Поэтому все новые продукты разрабатываются быстрее, дешевле и максимально соответствуют техническому заданию. Примеры приведены в книгах [39],[106]. В парадигме «Курс на процессы» тяжело создать по истине инновационный продукт, однако можно перехватить новации у конкурентов и внедрить их гораздо быстрее и эффективнее.

Теперь, что касается парадигмы «Курс на престиж». Тойота на примере ТМ «Lexus» показала всему миру, как надо внедрять на рынок новый престижный бренд [39]. Да, частично успех был достигнут за счёт меньшей цены, однако, основой лидерства стала целеустремлённость, сфокусированность и дисциплина во всех процессах от исследования потребителей до вывода на рынок новой ТМ и престижного сервисного обслуживания. «Не бережливая» компания вряд ли смогла бы осуществить столь рискованный и молниеносный захват рынка и последующее успешное масштабирование успеха на другие регионы.

К сожалению, чтобы сделать компанию по-настоящему бережливой, требуется более 5-10 лет, а для крупного бизнеса - десятилетия. Не удивительно, ведь для этого необходимо внедрить новую корпоративную культуру, обучить весь персонал, к тому же, компания должна наработать хороший опыт бережливости! Для получения максимального и долгосрочного преимущества, не достаточно просто использовать инструменты бережливого производства, необходимо, внедрить на всех уровнях и во всех отделах «культуру устранения потерь» [96]. Тогда компания будет устойчива к изменениям на рынке в долгосрочной перспективе.

## Существуют ли другие парадигмы бизнеса?

Безусловно! Это закон любого списка: его всегда можно дополнить! В данном случае достаточно найти «ортогональную координату» в потребительских ценностях и исследовать её востребованность. Для этого рассмотрим связь парадигм бизнеса с гранями «Призмы потребностей» [94] (не путать с пирамидой потребностей Маслоу). Модель «Призма потребностей» - это иерархия потребностей системы (в том числе личности) в измерениях: физическое, рационально-мыслительное, эмоциональное и духовное-волевое. Подробнее о призме потребностей написано в статье [94]. В таблице 5 перечислены базовые и только основные потребности для каждой из рассмотренных парадигм бизнеса.

Таблица 5. Связь с призмой потребностей.

	Парадигма:	Курс на клиента	Курс на процессы	Курс на творчество	Курс на престиж
№	Параметр сравнения				
1	Создание потребительской ценности	Тесные отношения с потребителем Лучшее комплексное решение	Операционное превосходство Лучшая общая стоимость	Продуктовое лидерство Лучший продукт	Престижный вау-клуб потребителей Лучший повод похвастаться
2	Клиенты ориентированы на...	...адаптацию решения к их потребностям (дополнительную ценность)	...лучшую (справедливую) цену, гарантированный уровень качества	...лучший (передовой, лидирующий) продукт	...принадлежность к кругу избранных
31	Область удовлетворяемых потребностей на Призме потребностей [94]	Эмоциональные и физические (испытывать эмоции, манипуляция, сотрудничество, доминирование)	Физические и рационально-мыслительные (физиология, безопасность, чувство правоты)	Рационально-мыслительные и эмоциональные (познание, авторитетность, испытывать эмоции)	Эмоциональные (эмоциональное единение, манипуляция, харизматичность)

Видно, что ни в одной из описанных парадигм в качестве базовых потребностей клиентов не охвачено измерение духовно-волевых потребностей. В это измерение входят: осознание духа (осознание духовных возможностей, спонтанное или неосознанное ощущение духа/воли), чувство духа (защита от попыток подавления духа и воли, закрепление чувства существования духа/воли для возможности его регулярного и сознательного использования), духовное единение, духовный рост, духовное лидерство, духовное сверхлидерство (влияние на людей и системы, с которыми нет прямого контакта). Однако, мы знаем, что существуют бизнесы, которые направлены на удовлетворение данных потребностей: некоторые тренинги, семинары, издательства, коучинг, спортивные клубы, изотерические сообщества, сообщества саморазвития, психологического развития и т.д. Сразу «отодвинем в сторону» все, что бизнесом не является и не требует построения бизнес-структур. Бизнесы же, удовлетворяющие эти потребности не выделены в отдельную парадигму и не описаны, как остальные по двум причинам.

Первая причина – духовно-волевые потребности чаще всего удовлетворяют «через другие грани» Призмы потребностей: физическое преодоление, эмоциональное переживание, мыслительное познание. Поэтому предлагаются, как правило те же потребительские ценности: индивидуальное решение (коучинг, консультация...), гарантированный уровень качества (известная компания), лучший новейший продукт...

Вторая причина – я не могу эти бизнесы достаточно хорошо и однозначно упаковать в предложенную в статье структуру изложения материала и описанную модель. Может, позже...

Орехов Дмитрий Евгеньевич  
октябрь 2016

---

## 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
6. Джим Коллинз, Уильям Лазье. Больше, чем бизнес. Как преодолеть ограничения и построить великую компанию
7. Питер Чевертон. Почему вы не можете определить своих стратегически важных клиентов?
8. Карл Сьюэлл и Пол Браун. Клиенты на всю жизнь
9. Гарри Беквит. Что любят клиенты
10. Джоэл Баркер. Парадигмы мышления. Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире
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. Дэй Дж. С.. Организация, ориентированная на рынок. Как понять, привлечь и удержать ценных клиентов
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. П.С.Пэнди, Р.П.Ньюмен, Р.Р.Кэвенег. Курс на Шесть Сигм. Как GE, Motorola и другие компании совершенствуют свое мастерство
21. Вадим Котельников. ТенЗ. Предпринимательское лидерство. Иницируй инновации, быстрые перемены и веди за собой людей!
22. Вадим Котельников. ТенЗ. 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 королева
27. Джеймс Г. Барнс. Путь к сердцу клиента. Стратегия отношений, когда лояльности мало
28. Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстралле. Бизнес в стиле фанк
29. Ян Карлзон. Моменты истины. В сервисе нет мелочей
30. Филип Котлер. Маркетинг по Котлеру. Как создать, завоевать и удержать рынок
31. Джозеф А. Мичелли. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компания
32. В. Д. Шкардун. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика
33. Йеспер Кунде: Корпоративная религия

34. Малькольм МакДональд. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать
35. Эдвардс Деминг. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами
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. Честер С. Доусон. Бизнес-путь Lexus
40. Джек Траут. Траут о стратегии
41. Джек Траут, Стив Ривкин. Новое позиционирование. Все о бизнес-стратегии №1 в мире
42. Джеффри С. Янг, Вильям Л. Саймон. iКона
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. Р.Каплан, Д.Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты
47. Р.Каплан, Д.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.
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.
58. Саладини, Сцимезак. Харлей Дэвидсон. На дороге жизни
59. Марк Санборн. Практика малых дел
60. Том Питерс. Профессиональная сервисная фирма
61. Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества
62. Том Демарко и Тимоти Листер. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды
63. Алан Робертсон, Грэм Эбби. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных
64. Томас М. Коулопоулос, Карл Фрапполо. Управление знаниями
65. Джим Хоуден. Искусство вовлечения
66. Кеннет Бланшар, Майкл О'Коннор. Ценностное управление
67. Саймон Долан, Сальвадор Гарсия. Управление на основе ценностей
68. Иган, Д. . Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений
69. Гарри Алдер. Маркетинг будущего: диалог сознаний
70. Роджер Бест. Маркетинг от потребителя
71. И. Кобаяси. 20 ключей к совершенствованию бизнеса
72. Кокс Дж., Джейкоб Д., Бергланд С.. Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений
73. Дэвис Дайер, Фредерик Далзелл, Ровена Олегадио. Procter & Gamble. Путь к успеху. 165-летний опыт построения брендов
74. Питер Дж. Розенвальд. Маркетинг, приносящий прибыль
75. Голдратт Э.. Я так и знал! Теория ограничений для розничной торговли
76. Р. Г. Макграт. Конец конкурентного преимущества
77. Теллис Джерард. Воля и видение. Как те, кто приходит позже остальных, в итоге заправляют рынками
78. Л. Чернатони, М. МакДональд. Брендинг. Как создать мощный бренд
79. Питер Чевертон. Теория и практика современного маркетинга. Полный набор стратегий, инструментов и техник
80. Д.Якобуччи. Школа маркетинга Келлога
81. И.Манн, Д.Турусин. Точки контакта. Рабочая тетрадь для улучшения маркетинга и увеличения доходов вашей компании
82. Ричард Лермер, Майкл Причинелло. Голый PR. Как заставить людей говорить о вас, вашем бизнесе и вашем продукте
83. Энди Серновиц. Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить
84. Марк Тангейт. Мужские бренды: Создание и продвижение товаров для сильного пола
85. Дуглас Аткин. Культ брэндов: как сделать покупателя единомышленником
86. М.Зальцман, А.Мататиа, Э.О'рейли. BUZZ. Пусть о вас заговорят
87. Ричард Румельт. Хорошая стратегия, плохая стратегия
88. Скотт Маккейн. Вне конкуренции!
89. Харви Маккей. Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо
90. Бланшар К., Баллард Д., Финч Ф.. Как добиться лояльности клиентов в сфере услуг
91. Майкл Хаммер, Лиза Хершман. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов
92. Эли Шрагенхайм. Управленческие дилеммы. Теория ограничений в действии
93. Вадим Богданов. Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом
94. Дмитрий Евгеньевич Орехов - Блеск и нищета пирамиды Маслоу или Призма потребностей
95. Джеймс Вумек, Дэниел Джонс. Бережливое производство
96. Девид Майер и Джеффри Лайкер. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota
97. Кеничи Омае. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски
98. Уильям Миллер, Вики Шенк. Все, что нужно знать о производстве, я узнал в гараже Джо
99. Дмитрий Евгеньевич Орехов. Каждая кухарка должна научиться Бережливому производству
100. Ясухиро Монден. Система менеджмента Тойоты
101. Джеффри К. Лайкер. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира
102. Томас Джексон. Хосин Канри. Как заставить стратегию работать
103. В. М. Киселев, Т. Н. Парамонова, А. А. Казанцев. Визуальный мерчандайзинг
104. Вейдер М. Инструменты бережливого производства
105. Адриан Сливоцки. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра?
106. Э.Осоно, Н.Симидзу, Х.Такеуни. Экстремальная Toyota