

Стратегический маркетинг: как не отстать от рынка и опередить конкурентов?

*«Бизнес-это война.
Покупатели - территория, которую необходимо завоёвывать.
Конкуренты-противники, которых надо победить.
Для того, чтобы победить в войне, необходима стратегия.
Именно этот документ описывает цели войны,
ресурсы вероятных противников
и приоритетные методики ведения боевых операций»*
Джек Трout «Маркетинговые войны»

Для чего нужна стратегия?

Стратегия представляет собой формализованный набор действий, которые фирма собирается предпринять на рынке с целью ведения успешной конкурентной борьбы в настоящем, а также формирования долгосрочного конкурентного преимущества. Все эти действия должны быть логически и ресурсно взаимосвязаны между собой по последовательности исполнения и взаимному соответствию. На практике же компания, действующая без формализованной стратегии, наступает на одни из двух возможных «грабель».

Грабли №1: «Погоня за зайцами»

На них наступают компании, во главе которых стоят люди с избыточным количеством «предпринимательского зуда» при отсутствии структурированных знаний о технологиях и закономерностях стратегического управления. Как правило, эти люди в своё время создавали свой бизнес «с нуля» и в совершенно новых для себя сферах.

Проблема в том, что у любой успешной компании имеется большое количество ресурсов. Такая компания в состоянии затевать и вести одновременно много различных проектов. Но это, скорее, плохо, чем хорошо.

Всем известна поговорка, описывающая последствия погони за всего лишь двумя зайцами. Успешно растущая компания начинает «разбрасываться». Запускается множество проектов: новые товары, услуги и пр. При этом одновременно начинают производиться всякого рода бессистемные и непродуманные преобразования внутри самой компании: новые программы, изменения в структуре и/или системе корпоративной мотивации, регламентация бизнес – процессов. Ну и много чего другого, благо соблазнов на рынке более чем, а вера в обязательность прихода ещё более светлого будущего неистребима.

Но мы с Вами легко можем представить, что такой подход может привести к распылению ресурсов.

Дело в том, что существует интересная и, в общем, не неожиданная закономерность: компания может начать на порядок больше проектов, чем завершить.

Часто практикуется спонтанные «запуски», основанные либо на собственных идеях и чутье руководителя, либо на копировании действий конкурентов. При этом пренебрегают тщательным качественным (хотя бы) анализом. В результате компания не в состоянии довести до «победного конца» те проекты, которые начала. И в итоге не получает тех результатов, на которые рассчитывала. Знаете, есть такая притча «Почти не считается». Не бывает «почти завершённого» проекта.

Настоятельно рекомендую использовать две оценки:

- Сделано (выполнено на 100%);
- Не сделано (неважно, на сколько процентов);

Как говорится, целее будете.

Ну а если проект и завершён, то часто он не даёт той отдачи, которая предполагалась. Точнее – о которой грезились.... В итоге такая «разбрасывающаяся» компания сталкивается с проблемой эффективности, низкой отдачей на собственный и привлечённый капитал и другими малоприятными последствиями. Опять же – потом оказывается, что несколько завершённых проектов не синергичны, компания «дёргается» одновременно по нескольким направлениям, нигде не достигает реальных успехов и распыляет свои ресурсы. Возможно, что точная фокусировка на меньшем количестве направлений с привлечением необходимых для достижения ключевых ресурсов привела бы к более радикальным и долгосрочным результатам. Интересно, что как только обнаруживается несоответствие полученных результатов и мечты, в такой компании быстренько затевается несколько новых проектов. Что позволяет всем участникам бесконечного бега отвлечься от грустных мыслей и опять обрести надежду. В таком режиме можно работать ровно столько, на сколько хватит ранее накопленных во время успешного старта ресурсов. Шансов выигрывать «Джек – Пот» на структурированном рынке (к которому мы уже пришли, а в некоторых сегментах – придём в ближайшие годы) практически нет.

Как правило, в таких компаниях «внешний фокус» преобладает над «внутренним» и структура самой компании категорически не отвечает масштабам бизнеса и количеству затеянных проектов.

Кстати, сейчас можно заметить интересную тенденцию: многие предприниматели «первой волны», накопившие капиталы в славное время «цветущих лопат» (воткнутая в любое место лопата приносит пышный урожай), выходят из бизнеса. Продаются компании по цене материальных активов (а больше там ничего нет) или просто закрывают бизнес, и вводят капиталы туда, где есть надежда выиграть в рулетку. Например, в недвижимость...

Грабли №2: «На наш век хватит»

Но бывает и с точностью «до наоборот». Компания увлекается повтором, тиражированием тех действий, которые приносили успех раньше. Такое поведение обычно свойственно тем компаниям, во главе которых стоят люди, создавшие свой бизнес на базе тех компетенций, которыми они располагали на период начала «нового капитализма».

При этом компания не отягощает себя тем же анализом «рыночных составляющих». И в результате не замечает «критической точки», в которой следовало бы приступить к разработке тех или иных новшеств. Действительно, пока результаты идут – чего дёргаться то? Обычно такие компании стараются до последнего момента избегать рисков, связанных с началом новых проектов. Например, вывода на рынок новых «продуктов», выхода в рядом лежащие сегменты и пр.

Как такие компании обходятся с новыми «рыночными составляющими»? О, вариантов много:

- Их не замечают;
- Их игнорируют (это к нам не имеет отношения);
- Их изучают до бесконечности, пытаясь получить 100% гарантию – чего, как известно, не дожидаться ни от одной методики;

Чувствуя себя вполне комфортно, можно утешить себя концентрацией внимания и ресурсов исключительно на внутренних задачах, как - то – «вылизыванию» всех мелочей, составлению всеобъемлющих инструкций, покраске дымовых труб и тому подобное.

В итоге компания отстаёт от рынка и становится лёгкой добычей более профессиональных конкурентов. Другой вариант: если в сегменте такой компании пока нет достойных соперников, то это сдерживает рост потребления целого сегмента, он не развивается так, как должен был бы в соответствии с общим ростом экономики и рынка вообще. Что, опять – таки, приводит к снижению эффективности бизнеса.

В настоящее время рост экономики практически обеспечивает многим компаниям гарантированный рост. Но это «подарок судьбы» лучше использовать для укрепления «костно – мышечного аппарата», системы корпоративного управления, а не «почивать на лаврах». К сожалению, ничто не вечно в этом мире, благоприятные тенденции неизбежно сменяются на противоположные.

Многие руководители на вопрос «А есть ли у Вас корпоративная стратегия?» отвечают: «В принципе, мы уже давно работаем и, в общем, знаем, что надо делать». Проблема в том, что светлая идея «стратегия находится в гениальной голове руководителя» представляет собой управленческий нонсенс.

Известно, что даже четыре цифры дают 9999 возможных комбинаций, поэтому можно легко представить, насколько эффективно можно управлять компанией, не имея письменного и структурированного изложения собственного представления о будущих действиях.

Для примера: трёхлетняя стратегия компании с оборотом 50 000 000 долларов представляет собой документ объёмом примерно в 50 страниц.

Переведя, безусловно, гениальные мысли руководителя в доступный к прочтению и осмыслению формат документа, компания получает ряд серьёзных преимуществ:

- В процессе структурированного изложения собственные представления можно на всякий случай подвергнуть качественному или количественному анализу как самостоятельно, так и с помощью приглашённых специалистов (благодаря чему получить оценку со стороны, что, с учётом свойственного нам всем природного оптимизма совсем не вредно).

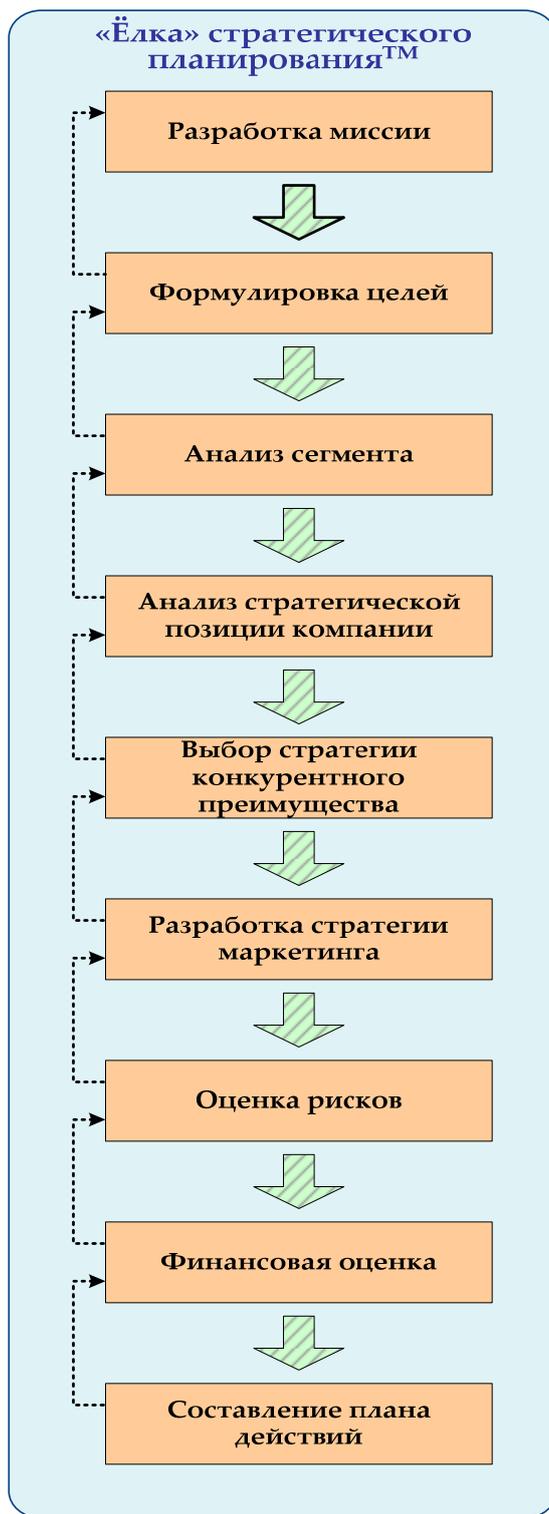
- Подчинённые (которым, видимо, предстоит реализовывать наши замыслы) получают хорошую возможность внимательно изучить документ, подготовить свои вопросы, высказать сомнения и, в конечном итоге, прийти к единому с руководителем мнению как относительно будущих целей работы, так и о способах их достижения. В результате серьёзно повышается эффективность работы всех уровней сотрудников, которые теперь могут продумывать собственные действия с полным пониманием как ожидаемых результатов, так и критериев хорошо \ плохо. В противном случае лишённый перспективного видения сотрудник может выполнять только разовые поручения, после чего ожидать следующего «руководящего пинка». Что, в свою очередь, вызывает раздражение начальника и вызывает жгучее желание сменить персонал на «более инициативный», который всё понимает сам.
- Корректно сформулированные планы позволяют проанализировать финансовые возможности, и, в случае расхождения, либо скорректировать излишне амбициозные планы, либо подтянуть необходимые финансовые ресурсы с полным пониманием перспектив и успешности их использования. В настоящее время, когда развернулась активная охота за Европейскими деньгами, последнее особенно актуально, так как привлечение соответствующих средств без тщательного плана их использования принесёт скорее вред, чем пользу. Правда, многие руководители считают, что были бы деньги, а уж распорядиться они ими сумеют. В чём глубоко ошибаются.

Стратегию формирования долгосрочного конкурентного преимущества от буйной фантазии отличает четыре важных фактора:

- Стратегия должна обеспечить достижение целей, которые интересуют Владельца;
- Все предполагаемые в рамках стратегии действия должны соответствовать реальным или доступным к привлечению ресурсам Компании;
- Все планируемые действия должны учитывать ресурсы потенциальных конкурентов;
- Все планируемые действия должны учитывать тенденции развития «рыночных составляющих» в сегменте (сегментах) бизнеса компании.

Также надо понимать, что в процессе стратегического управления нет ничего окончательного. Это никак не разовый подвиг, а постоянный процесс, имеющий определённую периодичность. Предполагается, что регулярно (в зависимости от темпов развития вашего сегмента) вы анализируете ранее принятые решения, сопоставляете их с реальными фактами и результатами и либо акцептируете, продолжение ранее намеченных действий, либо разрабатываете корректирующие изменения. Конечно, коррекции могут вноситься не только под воздействием внешних факторов, но и под влиянием Ваших идей (соответствующим образом поверенных).

Последовательность разработки стратегии действий на рынке



Amadeus Executive Education™

Как видите, для разработки стратегии требуется выполнить ряд достаточно последовательных действий, результаты же задокументировать.

Выполнять эти действия самостоятельно или с привлечением специалистов со стороны, привлекать ли подчинённых или ознакомить их с результатами Вашей разработки – это вопросы уже другого, так сказать, порядка.

Главное, что надо знать: стратегию лучше иметь, чем не иметь.

Что есть?

Экономика России продолжает демонстрировать устойчивый рост. Мы свысока поглядываем на страны, которые развиваются медленнее. Наши чиновники и политики ездят по различным симпозиумам, где с высоких трибун делятся своим бесценным опытом с менее успешными европейскими и прочими коллегами. Такая благодать, естественно, открывает перед бизнесом фантастические возможности. Для многих лидирующих компаний наступил воистину золотой век – всё, к чему они «прикасаются», расцветает пышными цветами успеха. У меня создаётся впечатление, что ситуация на рынке, развиваясь по спирали (как ей и положено), вернулась к «золотым 90». Большинство занявших правильную стартовую позицию компаний развиваются стремительно, особенно не испытывая конкурентного давления – места хватает всем. Или почти всем достаточно здравомыслящим, чтобы не совершать ну очень уж дурацких ошибок. А у кого-то прибыль и это покрывает. Доходы активного сегмента растут, в общем – сплошные именины сердца и простор ранее измученным душам.

Что будет?

Есть хорошая американская поговорка: «Любая вечеринка когда-нибудь заканчивается». Поскольку мы с уважением (даже на государственном уровне) относимся к Америке, то неплохо бы не забывать про эту жизнь выстраданную истину. Действительно, любой бурный рост рынка со временем замедляется, переходя сначала в просто рост, а потом и в стадию насыщения. И в этих гораздо менее радужных фазах рынка компании могут понадобиться те «инструменты» управления, которые позволят успешно выдержать более жёсткую конкурентную борьбу, накал которой будет усиливаться по мере замедления роста экономики и рынка. Возникает закономерный вопрос: в какое время компании стоит начинать обзаводиться этими самыми инструментами? Для того, чтобы это определить, можно рассмотреть две точки зрения: естественную и правильную. Естественная точка зрения может быть выражена подходом «Упрёмся-разберёмся». Будем решать проблемы по мере их поступления. Действительно, зачем портить себе праздник жизни? Пока всё идёт хорошо – не следует перенапрягать себя различными размышлениями, надо пожинать плоды успеха. Многие владельцы бизнеса так свои мысли не формулируют, но, анализируя их поступки, прекрасно видно, что в глубине души они рассуждают именно так. А что есть поступок, как не результирующая размышлений и намерений? Другой, прямо противоположный подход, который и является единственно правильным в бизнесе, предполагает следующее: Неприятности целесообразнее предвидеть и заблаговременно профилировать соответствующими изменениями в системе корпоративного управления. С этим очень многие *в принципе* согласны. Ключевым в понимании такого «согласия» является слово *в принципе*. Это означает, что человек достаточно разумен, чтобы не спорить с рациональным утверждением, но в глубине души реально не готов что – либо делать. Почему? Возможно, рассчитывает на свою счастливую звезду, возможно

– что его не затронут фундаментальные законы. Возможно, предпочитает «подумать об этом завтра»?

Дискутировать о том, нужна ли стратегия, довольно бессмысленно. Снижение темпов роста экономики (да, да, опять о неизбежно грустном) неизбежно активизирует процесс естественного отбора. Компании, не успевшие разработать и внедрить свою стратегию конкурентного преимущества, будут сметены или загнаны в ту часть круговой диаграммы (доли рынка), которая называется «прочие». Основная же битва будет проходить между теми, кто такой стратегией обладает. Победят те, кто не полагается на собственную скорость реакции на проблемы, а заблаговременно успел обеспечить свою компанию необходимыми инструментами стратегического управления.

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман

