

ТАКАЮКИ КИТО,
КЭЙСУКЭ ЯМАБЭ



СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА КАДЗУМИ

КАК РАЗРАБОТАТЬ
И РЕАЛИЗОВАТЬ
ПЛАН РАЗВИТИЯ
КОМПАНИИ

перевод Марии Чомахидзе-Дорониной

МИО

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	12
-------------------	----

Пролог

ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ	15
----------------------------------	----

ЭПИЗОД 1 Помогите мне, сэмпай!	16
---	----

1. Что такое «стратегия»	28
--------------------------------	----

*Стратегии повсюду / Стратегия — путь к успеху /
Распределение ресурсов: куда направить организационные
ресурсы / Стратегия — ничто без практической реализации /
Правильный подход к созданию стратегии / Бизнес-стратегия —
план достижения успеха*

2. Многочисленные ловушки бизнес-стратегии	37
--	----

*Создать правильную бизнес-стратегию нелегко / Схемы
и концепции: от них зависит ваш успех / Можно ли назвать
стратегией взгляд на проблему с противоположной стороны? /
Стратегия не должна игнорировать фронтлайн / Фальшивая
стратегия в высокопарном стиле / Непонимание сегодняшней
ситуации может привести к ошибкам / Риск стандартных
стратегий*

3. Подготовка к созданию корректной стратегии	44
---	----

*Предпримите правильные шаги для анализа / Разумно
используйте готовые схемы и концепции / Уникальный взгляд,
нешаблонное мышление / Поддержка фронтлайна / Разбираемся
в сути и механизмах / Пригласите ключевую фигуру*

4. Создаем динамичную стратегию 52
Четыре шага создания стратегии / Шаг 1. Проанализировать ситуацию / Шаг 2. Сформулировать стратегические варианты / Шаг 3. Оценить и выбрать стратегические варианты / Шаг 4. Преобразовать варианты стратегии в конкретный план действий

Шаг 1

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ 57

ЭПИЗОД
2

Познай своего врага —

и ты познаешь себя 58

1. Основные принципы ситуационного анализа 82
Анализ ситуации — первый шаг создания стратегии / Лишь немногие компании в полной мере оценивают текущую ситуацию / Методология и схемы: ложное чувство завершенности ситуационного анализа / Три ключа к пониманию реального положения дел / Основные принципы ситуационного анализа: SWOT-анализ
2. Анализ возможностей и угроз 93
Анализ пяти сил Портера / Пять пунктов анализа / Анализ позиционирования и конкуренции / Анализ клиентов / Анализ ключевых факторов успеха
3. Анализ сильных и слабых сторон 114
Определяем плюсы и минусы, руководствуясь относительностью / Анализ достижений и результатов работы / Анализ позиционирования / Анализ бизнес-модели / Анализ маркетинга, цепочки создания ценности и организационный анализ / Анализ материальных и нематериальных активов / Понимание структуры актуальных проблем
4. Упорядочиваем SWOT-анализ 131
Помните о влиянии на ваш бизнес всех перечисленных факторов

Шаг 2

ФОРМУЛИРУЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ 137

ЭПИЗОД
3

Как спасти компанию, попавшую в беду 138

1. Что такое стратегические варианты 160
Варианты означают выбор / Рассмотрим несколько вариантов
2. Четко сформулируйте задачи и проблемы 163
Цель создания стратегии / Какие проблемы следует отразить в стратегии / Постановка целей и проблем по результатам SWOT-анализа / Как разобраться в структуре проблем
3. Разбор варианта 1:
возможности для роста вашей компании 177
Стремитесь совершенствовать бизнес-модели и позиционирование / Обдумайте долгосрочные стратегические варианты / Меняем позиционирование / Варианты роста с изменением позиционирования / Меняем бизнес-модель / Сочетаем позиционирование и бизнес-модель / Варианты роста с изменением бизнес-модели
4. Разбор варианта 2:
возможности для новых предприятий 193
Анализ с точки зрения рынка / Анализ с точки зрения цепочки создания ценности / Анализ с точки зрения активов компании / Анализ с точки зрения бизнес-модели / Измените правила конкуренции, мыслите нешаблонно
5. Разбор варианта 3:
повышение прибыли 205
Варианты снижения затрат и повышения маржи валовой прибыли / Варианты сокращения произвольных расходов / Варианты повышения эффективности / Как эффективно управлять структурой прибыли

6. Подводим итоги стратегических вариантов 210
Как упорядочить все имеющиеся варианты / Сформулируйте сценарии роста, упорядочив стратегические варианты

Шаг 3

ОБЗОР И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВАРИАНТОВ 213

- ЭПИЗОД 4** } **Все — за одного, один — за всех** 214
1. Обзор стратегических вариантов 234
Как провести обзор стратегических вариантов / Три подхода к обзору стратегических вариантов / Обзор следует проводить не только с холодной головой, но и со страстной увлеченностью
 2. Обзор и выбор стратегических вариантов — 1: рациональность 238
Основные параметры оценки рациональности / Как провести обзор по каждому параметру
 3. Обзор и выбор стратегических вариантов — 2: жизнеспособность 246
Основные параметры оценки жизнеспособности / Как оценивать каждый параметр
 4. Обзор и выбор стратегических вариантов — 3: стремления и ожидания всех сторон 258
Как добиться согласия и понимания на очных дискуссиях / Основание для дискуссии: ситуационный анализ и стратегические варианты / Какие параметры оценки приоритизировать / Как интерпретировать результаты оценки и принимать решение / Как расширить стратегические варианты / Принимайте решения, опираясь на свои желания / Всегда имейте наготове план Б

Шаг 4

КАК ПРЕВРАТИТЬ ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИИ В КОНКРЕТНЫЙ ПЛАН И ДЕЙСТВИЯ 267

ЭПИЗОД
5

Что делать со стратегией дальше 268

1. Как преобразовать стратегические варианты
в план действий 288
Необходимый процесс для реализации стратегии
2. Как воплотить стратегию в жизнь 291
Как воплотить стратегию в жизнь / Определяем приоритеты
3. Как реализовать стратегические варианты 295
*За гранью возможного: чувства и решительность /
Первый шаг выполнения стратегии*
4. Как составить план действий 302
*Генеральный план: план действий для выполнения
стратегии / Составьте реалистично применимый план*
5. Как уверенно реализовать стратегию 308
Создайте движущую силу / Запустите цикл ПДПК

Заключение 316

Об авторах 318

ПРЕДИСЛОВИЕ

Перед вами задача – разработать бизнес-стратегию компании. Как вы будете это делать и с чего начнете? Возможно, для кого-то, кто сейчас держит книгу, это вопрос не риторический.

Что такое бизнес-стратегия и как сделать ее эффективной? Независимо от вашего образования и рода занятий, если вы выбрали эту книгу, вы наверняка столкнулись с такой задачей.

Бизнес-стратегия играет важную роль, поскольку оказывает значительное влияние на будущее компании. Однако крайне сложно по-настоящему разобраться в основных элементах стратегии и применить их на практике, чтобы добиться конкурентного преимущества. Неудивительно, что вы растерялись. Нет одного правильного подхода или волшебной методики, которая решит все ваши проблемы.

Пятнадцать лет мы помогали разным компаниям в качестве бизнес-консультантов. Даже те из нас, кто специализируется в данной сфере и постоянно думает о бизнес-стратегиях клиентов, часто попадают в тупиковые ситуации и натываются на, казалось бы, непреодолимые стены. Составить бизнес-

стратегию и реализовать ее, чтобы добиться желаемого результата, — бесспорно, сложная задача.

Бизнес-стратегии посвящено немало книг и статей с полезными советами. Однако наш практический опыт показывает, что гибко подходить к складывающимся в бизнесе ситуациям не так-то просто.

Мы предлагаем практически применимые и действенные рекомендации. Если вы ищете инновационные концепции, вычурные термины и прорывные идеи, эта книга не для вас. Если же вы управляете бизнесом, командой или занимаетесь планированием и развитием компании и вам нужна качественная, практически ориентированная бизнес-стратегия, эта книга точно вам пригодится. Даже если вы не участвуете напрямую в построении стратегии, вы сможете разобраться, как компания реализует свою стратегию и как это влияет на вашу повседневную работу.

Кроме того, эта книга содержит полезную информацию для тех, кого интересует бизнес-консультирование, поскольку является кульминацией нашего практического опыта и всего, чему мы научились за годы работы. Вы узнаете о методах работы бизнес-консультантов и поймете, как помочь своим клиентам построить бизнес-стратегию.

Наша цель — дать инструменты для создания бизнес-стратегии, которая поможет добиться желаемого результата для компании. Конечно, это сложная задача и одного чтения

недостаточно. Мы постарались донести информацию максимально просто, стремясь сделать эту книгу доступной. Особое внимание мы уделили тому, чтобы изложенная нами теория была применима с практической точки зрения. Надеемся, что мы справились с поставленной задачей и эта книга принесет пользу вашему бизнесу.

Roland Berger LLC

Партнер Такаюки Кито

Партнер Кэйсукэ Ямабэ