



# 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*