


# ИГРА НА ПОБЕДУ

АЛАН ЛАФЛИ  
CEO  
PROCTER  
& GAMBLE

РОДЖЕР МАРТИН  
ДЕКАН ШКОЛЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА  
РОТМАНА  
УНИВЕРСИТЕТА  
ТОРОНТО

КАК СТРАТЕГИЯ  
РАБОТАЕТ  
НА САМОМ  
ДЕЛЕ



**Playing to Win:**  
How Strategy Really Works

**Роджер Мартин**  
**Алан Лафли**  
**Игра на победу. Как стратегия**  
**работает на самом деле**

*Текст предоставлен правообладателем.*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6133205](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6133205)*

*Лафли А., Мартин Р. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле : Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013*

*ISBN 9785916578430*

*Оригинал: Alan G. Lafley, "Playing to Win. How Strategy Really Works"*

*Перевод:*

*Наталья Григорьевна Яцюк*

### **Аннотация**

Эта книга о бизнес-стратегии глазами человека, который кардинально изменил ситуацию в Procter& Gamble, вел компанию к успеху в течение первого десятилетия XXI века и готов повторить этот триумф сегодня, после возвращения на пост CEO в 2013 году, а также глазами специалиста по вопросам стратегии, консультанта и коллеги известного руководителя. В книге содержится много ценной информации, раскрывающей все секреты двух выдающихся стратегов.

*В формате a4.pdf сохранен издательский макет книги.*

# Содержание

Предисловие партнера издания	5
Введение	7
Что такое стратегия?	10
План игры: пять групп стратегических решений, одна модель, один процесс	16
Глава 1	19
Новый подход к бренду Olay	23
Что можно и что нельзя считать стратегией	33
Стремление к победе	42
Поле игры	45
Конец ознакомительного фрагмента.	50

# **Алан Лафли и Роджер Мартин Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле**

*Эта книга написана под влиянием Питера  
Друкера, друга и наставника*

*Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© A. G. Lafley and Roger L. Martin, 2013

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

# Предисловие партнера издания

*Компания без стратегии – это всего лишь набор активов, обремененных обязательствами.*

Сегодня вопросы повышения конкурентоспособности волнуют всех участников экономической, политической и социальной сфер. Регионы, отрасли, предприятия и организации декларируют свои планы «стать лучше», а многие уже действуют в этом направлении. Кто-то достигает успеха, кому-то везет меньше. Но однозначно проигрывает тот, кто не принимает решений, пассивно реагируя на давление внешних обстоятельств, или просто оптимизирует существующее положение вещей.

Стратегия – это выбор. От руководства организации требуется умение принять решение с тем, чтобы впоследствии выстроить бизнес на его основе. Все неработающие и малопродуктивные подходы к созданию стратегии вытекают из ошибочного понимания того, что на самом деле она собой представляет, а также из нежелания сделать действительно трудный выбор и принять решение.

Получить определенную прибыль – это не стратегия. Обогнать конкурентов и стать лидером – это не стратегия. Стратегия – это способ одержать победу. Стратегия, и в этом я поддерживаю авторов, – это взаимосогласованная совокуп-

ность возможностей того, где играть, как играть и кто будет играть с вашей стороны, играть так, чтобы уникальным образом удовлетворить нужды потребителей и тем самым повысить конкурентоспособность бизнеса.

Мы приняли решение поддержать выход этой книги, увидев в ней своеобразное «руководство пользователя» по разработке стратегий. На российском рынке давно не было изданий столь высокого уровня по данной тематике. Посвященная одному продолжительному и объемному кейсу из отрасли производства потребительских товаров, книга, тем не менее, позволяет сделать выводы и извлечь полезные уроки и в других областях. Так как, во-первых, она предоставляет в распоряжение читателя полноценную последовательную методологию создания стратегии (особого внимания заслуживают приведенные инструменты: логическая последовательность разработки стратегии и обратная разработка стратегических решений). Во-вторых, мотивирует побеждать, а не просто участвовать. Крайне важно заложить в основу вашей стратегии именно стремление к победе. Вопреки известному изречению, нужно «играть на победу», а не просто участвовать. Только в этом случае вы сможете стать по-настоящему конкурентоспособными.

*Александр Идрисов,*

*управляющий партнер Strategy Partners Group*

[www.strategy.ru](http://www.strategy.ru)

# **Введение**

## **Как на самом деле работает стратегия**

Перед вами книга о стратегии, написанная в соавторстве бывшим CEO<sup>1</sup> и деканом бизнес-школы. Мы познакомились в те времена, когда Алан еще не был главой компании, а я – деканом. Более двадцати лет назад, когда мы впервые вместе работали над изучением каналов распределения P&G, Алан был менеджером одной из категорий продуктов в подразделении моющих и чистящих средств P&G, а я – внештатным консультантом небольшой, но растущей стратегической консалтинговой компании Monitor. Совместная работа над этим заданием положила начало нашей долгой плодотворной дружбе. К тому времени, когда Алан стал CEO P&G, а я деканом Школы бизнеса Ротмана, мы уже были настоящими единомышленниками по вопросам стратегии, а с 2000 по 2009 год вместе занимались преобразованиями в P&G. В книге рассказывается об этих преобразованиях и о том подходе к стратегии, который обеспечил их успешное осуществление. (Подробную информацию о результатах нашей работы можно найти в приложении А.)

---

<sup>1</sup> Здесь и далее руководитель компании. *Прим. ред.*

Изложенный нами подход к созданию и реализации стратегии вырос из практического опыта, накопленного в Monitor, и впоследствии был принят в P&G в качестве стандарта. На протяжении всей своей карьеры мы трудились над созданием надежной устойчивой модели, лежащей в основе нашего подхода к стратегии, а именно над разработкой способа обучения основным принципам этого подхода и методики его воплощения в жизнь в компании. В Monitor Company важную роль в развитии этих идей сыграли Майкл Портер, Марк Фуллер, Сэнди Почарски и Джонатан Гудман. В P&G Том Лако, Стив Донован, Клейт Дейли, Джил Клойд и десятки других руководителей различных направлений бизнеса и функциональных подразделений компании (в том числе тех, о которых рассказывается в книге) внесли значительный вклад в совершенствование стратегии компании. Помимо Майкла Портера большое влияние на наши суждения и работу оказали такие ученые, как Питер Друкер и Крис Арджирис.

Главная тема этой книги – выбор, в том числе выбор в пользу дисциплины стратегического мышления и практического применения стратегии. В качестве основного примера мы используем компанию Procter & Gamble, однако это не значит, что наш подход к стратегии применим только в глобальных компаниях, специализирующихся на продаже товаров широкого потребления. Мы были свидетелями его весьма успешного внедрения в самых разных отраслях, органи-



зациях разных размеров, в том числе в начинающих компаниях, некоммерческих организациях и правительственных учреждениях. Однако в P&G мы действительно смогли на протяжении десяти лет применять этот подход в различных направлениях бизнеса, разных географических зонах и функциональных подразделениях, что позволило нам увидеть, где он работает, а где нет. Именно поэтому мы решили рассказать в этой книге историю P&G. Мы будем иллюстрировать основные принципы и инструменты нашей стратегии на примере брендов, категорий продуктов, секторов и функциональных подразделений P&G. Разумеется, не все компании похожи на P&G, но мы надеемся, что вы сможете извлечь из этих примеров ценные уроки для своей компании.

# Что такое стратегия?

Стратегия – относительно новая дисциплина. Вплоть до середины прошлого столетия бо́льшую часть приемов, считавшихся тогда стратегией, можно было отнести к науке управления. Таким образом, нет ничего удивительного в том, что многим компаниям так и не удастся определить, что это такое и как создать эффективную стратегию, поскольку не существует ни единого понятного и всеобъемлющего определения этого понятия, ни единодушного мнения по поводу ее создания. Когда стратегия приносит успех, это похоже на настоящее чудо – непостижимое и необъяснимое заранее, но понятное и логичное в ретроспективе.

На самом деле это не так. Суть стратегии сводится к определенному выбору, направленному на достижение превосходства на рынке. По мнению Майкла Портера, автора книги «Конкурентная стратегия»<sup>2</sup> (из всех, когда-либо написанных на эту тему, эта книга получила самое широкое признание), компания создает устойчивое конкурентное преимущество посредством «продуманного выбора ряда видов деятельности, направленных на создание уникальной ценности»<sup>3</sup>. Следовательно, стратегия подразумевает однозначный

---

<sup>2</sup> Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. – М.: Альпина Пабlishер, 2011.

<sup>3</sup> Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов.

выбор (делать одно, а не другое), а также построение бизнеса на его основе<sup>4</sup>. В общем, стратегия – это выбор. Точнее говоря, *стратегия – это интегрированная совокупность стратегических решений, которая обеспечивает уникальное позиционирование компании в соответствующей отрасли*.

---

тов. – М.: Альпина Пабlishер, 2011.

<sup>4</sup> В 2007 году я (Роджер Мартин) опубликовал книгу об интегративном мышлении (Мартин Р. Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры. – Юрайт, 2009). В ней я утверждаю, что когда очень успешные руководители сталкиваются с необходимостью сделать трудный выбор из двух противопоставленных друг другу моделей, причем ни одна из них не является достаточно привлекательной, то, вместо того чтобы делать его, они, как правило, создают новую модель, лучше двух предыдущих, хотя и содержащую элементы обеих. Поскольку я часто пишу о том, что стратегия – это выбор (как и в данной книге), некоторые читатели обвинили меня во внутренней непоследовательности: успешные руководители либо не делают выбор (согласно книге «Мышление в стиле «И»»), либо делают (согласно данной книге). Я хотел бы предложить иную точку зрения. Всем интегративно мыслящим руководителям, о которых я писал в книге «Мышление в стиле «И»», в том числе Бобу Янгу из Red Hat, Айседоре Шарп из Four Seasons Hotels and Resorts, Виктории Хейл из Institute for One World Health и Алану Лафли, – всем им часто приходилось делать важный выбор. По существу, все они выбирали уникальные стратегические решения для поля игры и способов добиться победы. Разница между ними и их конкурентами не в самом факте выбора, а в том, какие стандарты они при этом применяют. Интегративно мыслящие руководители устанавливают высокий критерий при выборе поля игры и способов добиться победы. Они оценивают существующие варианты или бизнес-модели по этому высокому критерию, и если ни одна из существующих моделей не обеспечивает разумную вероятность победы, отказываются выбирать одну из них. На мой взгляд, между интегративным мышлением и стратегическим выбором нет несовместимости. Интегративно мыслящие руководители устанавливают высокие стандарты, позволяющие им сделать такой стратегический выбор, который действительно принесет пользу их компаниям.

*направленное на создание устойчивого преимущества и уникальной ценности для потребителей, позволяющее превзойти конкурентов.*

Сделать выбор – трудная задача, которая не всегда согласуется с остальными задачами, подлежащими выполнению. На наш взгляд, лишь немногие компании придерживаются понятной, дающей возможность выбора, основательной выигрышной стратегии. В частности, многие СЕО позволяют срочным делам вытеснить то, что действительно важно для компании. Когда компания ориентирована в первую очередь на *действия*, то их *обдумывание* отходит на второй план. Вместо того чтобы работать над созданием стратегии победы, многие руководители подходят к этому важному делу одним из следующих неэффективных способов:

*1. Определяют стратегию как видение.* Заявления о миссии и видении компании – важные элементы стратегии, но их недостаточно. В них не содержится ни рекомендаций по поводу эффективных действий, ни точного плана получения желаемых результатов. Они не предлагают никакого выбора относительно того, какими направлениями бизнеса стоит заниматься, а какими нет. В них не поставлены во главу угла такие составляющие стратегии, как устойчивое конкурентное преимущество и ключевые элементы создания ценности.

*2. Определяют стратегию как план.* Планы и тактические действия – тоже весьма важные элементы стратегии, но и их недостаточно. Подробный план с указаниями, что

именно компания будет делать (и когда), не гарантирует, что эти действия обеспечат создание устойчивого конкурентного преимущества.

*3. Отрицают саму возможность долгосрочной (и даже среднесрочной) стратегии.* Некоторые руководители утверждают, что мир меняется настолько быстро, что заблаговременно продумать стратегию просто невозможно. Компания должна реагировать на новые угрозы и возможности по мере их возникновения. К сожалению, из-за такого подхода она действует в реактивном режиме, что делает ее легкой добычей для стратегически мыслящих конкурентов. Однако во времена бурных перемен стратегия не только возможна, а может стать значительным конкурентным преимуществом и источником создания ценности. Разве в Apple не думают о стратегии? А в Google? В Microsoft?

*4. Определяют стратегию как оптимизацию существующего положения вещей.* Многие руководители пытаются оптимизировать то, что они уже делают в своих компаниях, ради повышения эффективности и создания некоторой ценности. Но это не стратегия. Улучшение сложившейся практики не позволяет предотвратить вполне реальную опасность того, что попытки внести коррективы в ошибочные действия только истощат активы и ресурсы компании, а стратегически мыслящие конкуренты тем временем превзойдут ее. Вспомните о традиционных авиакомпаниях, пытавшихся оптимизировать свою систему узловых аэропортов, то-

гда как Southwest Airlines разработала принципиально новую модель ведения бизнеса, подразумевающую прямую связь между пунктами отправления и назначения. Оптимизация играет роль в бизнесе, но не роль стратегии.

*5. Определяют стратегию как использование лучших методов работы.* В каждой отрасли получившие широкое распространение инструменты и методы работы теряют в итоге свою уникальность. Некоторые компании определяют стратегию как сравнение показателей своей деятельности с соответствующими показателями конкурентов и последующее более эффективное применение методов работы, используемых конкурентами. Но подражание – не стратегия, а путь к посредственности.

Все эти неэффективные подходы вытекают из неправильного понимания того, что на самом деле представляет собой стратегия, а также из нежелания делать действительно трудный выбор. Как можно дольше не отказываться от статус-кво – вполне естественное желание. Однако только один путь ведет к победе – принять решение и действовать в соответствии с ним. Разумеется, трудные решения ограничивают свободу действий и заставляют придерживаться одного пути, но при этом дают возможность сосредоточиться на том, что действительно важно.

А важна победа. Великие организации – компании, некоммерческие или политические организации, правитель-

ственные учреждения и многие другие – предпочитают выигрывать, а не просто играть. В чем разница между медицинским центром Mayo Clinic и обычной поликлиникой, расположенной в вашей местности? По всей вероятности, последняя сфокусирована на предоставлении медицинских услуг и стремлении приносить пользу людям. А вот объединение многопрофильных клиник и научно-исследовательских институтов Mayo Clinic ставит своей целью полностью изменить мир медицины, быть в авангарде медицинских исследований – и выиграть. И ему это удастся.

# **План игры: пять групп стратегических решений, одна модель, один процесс**

В центре любой стратегии должна лежать идея победы. В нашем понимании стратегия – это скоординированная и интегрированная совокупность стратегических решений, принятых для следующих пяти важных моментов выбора: стремление к победе, поле игры, способы добиться победы, ключевые компетенции, системы управления. В главе 1 эти важнейшие пять групп решений представлены в виде стратегических вопросов. В главах 2–6 они рассматриваются более подробно: в каждой главе, посвященной одному из вопросов, описывается характер выбора, который необходимо сделать, ряд примеров такого выбора и рекомендации о том, как сделать его в конкретной ситуации. Последовательность стратегических решений, принятых для этих фундаментально важных вопросов выбора, лежит в основе нашего подхода к стратегии и является основной темой книги.

Однако, для того чтобы до конца продумать стратегию, только стратегических решений недостаточно. В главе 7 представлен еще один инструмент – логическая последовательность создания стратегии: наша концептуальная модель позволяет проанализировать ключевые аспекты стратегии и



получить данные, необходимые для выработки стратегических решений по четырем важнейшим направлениям выбора. Затем, в главе 8, для того чтобы разобраться с противоречащими друг другу стратегическими решениями, мы предлагаем специальную методику – этот процесс получил название обратной разработки стратегических решений. Итак, пять групп стратегических решений, одна модель и один процесс представляют собой план создания стратегии в любой компании.

Согласно нашему замыслу, в ваше распоряжение предоставляется самоучитель по разработке стратегии. Мы предлагаем концептуальную модель, процесс и практические инструменты, необходимые для создания и реализации стратегии одержания победы в вашей компании, функциональном подразделении или организации, – стратегии, которая принесет пользу клиентам, а также позволит вам вести более успешную конкурентную борьбу и победить.

Миру нужны бизнес-лидеры, которые понимали бы суть стратегии и могли бы организовать и возглавить стратегический процесс в своих компаниях. Миру нужны стратегические возможности на всех организационных уровнях, во всех отраслях: в государственном секторе, сфере здравоохранения, системе образования и социальной сфере. Стратегия не должна быть чем-то загадочным и непостижимым. С концептуальной точки зрения она представляет собой простой и понятный процесс. Надо признать, процесс создания

и реализации стратегии требует ясного ума, упорных размышлений, поистине творческого подхода, смелости и целеустремленности. Но все это вполне достижимо.

# Глава 1

## Стратегия – это выбор

К концу 1990-х стало понятно, что компании P&G необходима победа на рынке средств по уходу за кожей. На них (в том числе мыло, очищающие и увлажняющие средства, лосьоны и другие средства косметического ухода) приходится около четверти косметической отрасли, поэтому их продажа приносит большую прибыль. При правильном подходе компания могла бы обеспечить себе высокую лояльность потребителей<sup>5</sup>, сопоставимую с их лояльностью к другим категориям продуктов, таким как средства по уходу за волосами, косметические продукты и парфюмерия. Следовало также учитывать, что знания и навыки в сфере создания технологий и понимания поведения потребителей из категории средств по уходу за кожей можно применять и для всех остальных категорий продуктов. Для того чтобы стать серьезным игроком в косметическом бизнесе, P&G были

---

<sup>5</sup> Для того чтобы сделать материал как можно более доступным для понимания, мы использовали одни и те же термины во всей книге. Поскольку эти термины могут определяться по-разному, мы хотели бы уточнить, что имеем в виду в некоторых случаях. В контексте нашей книги потребители и конечные потребители – это люди, которые покупают продукты P&G для себя и членов своей семьи. А вот клиенты – это розничные торговцы: магазины, выступающие в качестве каналов продаж или посредников между P&G и покупателями. Компания P&G продает свою продукцию клиентам, а те продают ее потребителям.

необходимы ведущие бренды средств по уходу за волосами и кожей. Последние представляли в компании слабое звено. В частности, Oil of Olay переживал трудные времена. Это был не единственный, но самый крупный и известный бренд P&G.

К сожалению, у бренда Oil of Olay накопился багаж проблем. Он устарел и потерял актуальность. Его начали с иронией называть «Масло старой леди» (Oil of Old Lady) – и в этом была доля правды, поскольку возраст потребителей, пользовавшихся им, становился с каждым годом все старше. Выбирая комплекс косметических средств по уходу за кожей, женщины все чаще проходили мимо Oil of Olay, отдавая предпочтение брендам, предлагавшим более широкие возможности. Основной продукт Oil of Olay (розовый крем в простой пластиковой бутылочке) продавался главным образом в аптеках по достаточно низкой цене – 3,99 доллара. Этот крем просто не мог конкурировать с постоянно растущим ассортиментом альтернативных косметических средств. К концу 1990-х объем продаж Oil of Olay составлял около 800 миллионов долларов в год, что даже сравнить нельзя с объемом продаж в 50 миллиардов долларов лидеров отрасли в категории средств по уходу за кожей.

Таким образом, компании P&G предстояло сделать трудный стратегический выбор из нескольких возможных вариантов дальнейших действий. Она могла сохранить Oil of Olay в существующем виде, а на рынок вывести более подходя-

щий альтернативный бренд, рассчитанный на новое поколение покупателей. Однако на создание бренда средств по уходу за кожей заново до достижения им ведущих позиций на рынке могли уйти годы, даже десятилетия. Компания P&G могла выбрать путь немедленного решения проблемы, купив какой-нибудь известный бренд средств по уходу за кожей, скажем, Clinique компании Estée Lauder или Nivea компании Beiersdorf, чтобы более уверенно конкурировать в этой категории продуктов. Но такое приобретение обошлось бы слишком дорого, к тому же слишком велики были его риски. Кстати, на протяжении прошедших десяти лет P&G активно добивалась покупки нескольких ведущих брендов, но попытки не увенчались успехом. У нее имелась еще одна возможность – расширить один из ведущих брендов косметических средств (такой как Cover Girl) на средства по уходу за кожей. Но этот путь тоже был весьма рискованным. Так ли уж легко даже ведущему косметическому бренду набрать обороты на рынке средств по уходу за кожей? И наконец, P&G могла попытаться оживить увядающий, но все еще ценный бренд Oil of Olay, чтобы он мог успешно конкурировать в новом сегменте рынка. Для этого необходимо было найти способ обновить образ бренда в умах потребителей, но это влекло за собой значительные капиталовложения без каких-либо гарантий успеха. Однако в компании были убеждены, что у Oil of Olay большой потенциал, особенно при правильной поддержке.

В пользу последнего варианта говорила и широкая осведомленность потребителей об этом бренде: каждому маркетологу хорошо известно, что осведомленность предшествует пробной покупке. Майкл Куремски, в то время бренд-менеджер Oil of Olay в Северной Америке, так подытожил сложившуюся ситуацию: «Несмотря на многообещающий потенциал бренда, не было никакого плана, чтобы эти обещания реализовать»<sup>6</sup>. Перед командой P&G стояла задача разработать реальный план для выполнения обещания бренда. И заключался он в полном изменении категории Oil of Olay: самого бренда, его бизнес-модели, упаковки, продуктов, предложения ценности и даже имени. Из названия были удалены слова Oil of и оставлено только слово Olay<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Все высказывания Майкла Куремски взяты из его телефонного интервью с нашей коллегой Дженнифер Рил, состоявшегося 24 ноября 2010 г.

<sup>7</sup> Если не указано иное, все бренды являются зарегистрированными торговыми марками компании P&G.

# Новый подход к бренду Olay

Вместе со Сьюзан Арнольд, занимавшей тогда должность президента глобального подразделения косметических средств компании P&G, мы сосредоточились на разработке среднесрочной и долгосрочной стратегии развития косметического бизнеса, поставив перед собой задачу сделать P&G серьезным конкурентом на этом рынке. Поскольку компания уже была знакома с правилами игры на рынке косметических средств, она могла добиться успеха в продаже всех категорий продуктов. Мы вложили деньги в такие бренды, как SK-II (элитная японская линия средств по уходу за кожей, купленная еще в 1991 году, когда компания приобрела Max Factor); Cover Girl (ведущий косметический бренд P&G); Pantene (самый крупный бренд шампуней и кондиционеров P&G); Head & Shoulders (ведущая линейка шампуней от перхоти P&G); Herbal Essences (бренд средств по уходу за волосами для более молодых покупателей). Чтобы занять достойную позицию на рынке средств для укладки и окрашивания волос, компания P&G купила бренды Wella и Clairol. Планировалась покупка и других брендов, которые должны были обеспечить P&G ведущую позицию на рынке средств по уходу за кожей. Тем временем команда бренда Olay трудилась над его преобразованием.

Под руководством Джинны Дросос (занимавшей в то время

должность главного управляющего подразделением средств по уходу за кожей) команда Olay начала свою работу с попыток лучше понять своих потребителей и изучить конкурентов. Члены команды обнаружили – и это ни для кого не стало неожиданностью, – что покупатели Olay весьма чувствительны к цене и тратят на средства по уходу за кожей минимальное количество денег. В то время принято было считать, что наиболее перспективный сегмент потребителей этой продукции – женщины в возрасте старше пятидесяти лет, которые пытаются бороться с морщинами. Предполагалось, что они согласятся заплатить повышенную цену за многообещающие продукты. Ведущие бренды ориентировались именно на этот сегмент потребителей. Однако в R&G все было по-другому. Джина Дросос вспоминает: «Проанализировав нужды потребителей на рынке, мы пришли к выводу, что существует большой потенциал роста в сегменте женщин тридцати пяти лет и старше, начавших замечать первые признаки старения. До этого большинство из них либо вообще не пользовались средствами по уходу за кожей лица, либо применяли для этого лосьоны для рук и тела»<sup>8</sup>. Сегмент потребителей старше тридцати пяти был потенциальной точкой выхода на рынок средств по уходу за кожей для женщин. В этом возрасте покупательницы больше знают о комплексном уходе за кожей лица, который состоит из

---

<sup>8</sup> Все высказывания Джинны Дросос взяты из ее телефонного интервью с Дженнифер Рил, состоявшегося 1 ноября 2010 г.



очищения, тонизирования, увлажнения, применения дневных и ночных кремов, еженедельных косметических процедур и других способов поддержания молодости и здоровья кожи. В возрасте от тридцати пяти до сорока пяти лет и старше женщины уделяют больше внимания комплексному уходу за кожей и готовы платить больше за качество и инновации. Они регулярно покупают продукты и пробуют новинки от любимых брендов. Именно они становятся самыми лояльными его приверженцами. Такие потребители и были нужны Olay, но, для того чтобы успешно играть в этом сегменте, бренду предстояло существенно улучшить свою игру.

В косметической отрасли, по традиции, бренды, продающиеся в универмагах, захватив лидерство в сфере инноваций, разрабатывают новые и совершенствуют существующие продукты, которые со временем просачиваются на массовый рынок. Учитывая широту масштаба P&G, более низкие затраты на продажу продукции и значительные возможности в сфере исследований и разработок, компания могла внедрять инновации, полагаясь на потребности рынка. «Мы могли изменить потребительскую парадигму, согласно которой лучшие технологии просачиваются на рынок, – говорит Джина Дросос. – Нам удалось получить более эффективные технологии в работе над брендом Olay». В итоге научные сотрудники P&G приступили к поиску и разработке более качественных и эффективных рецептов для средств по уходу за кожей, которые превзошли бы представленные на рынке

продукты. Но вместо того чтобы сосредоточиться на борьбе с морщинами как одним из главных преимуществ, бренд Olay расширил предложение ценности для потребителей.

В ходе исследований выяснилось, что морщины – далеко не единственная проблема. Вице-президент бренда Olay Джо Листро отмечает: «Помимо морщин, были еще и такие проблемы, как возрастные пятна, сухость и неровный тон кожи. Покупательницы сообщили нам и о других своих нуждах. Мы работали над созданием технологий, отталкиваясь от механизма функционирования кожи и ее внешнего вида, и в итоге разработали комплекс VitaNiacin, который продемонстрировал заметные преимущества во всем диапазоне факторов, действительно улучшающих внешний вид кожи»<sup>9</sup>. Команда бренда Olay стремилась создать качественно новые средства борьбы со старением кожи, что обусловило появление ряда новых продуктов. Первый – Olay Total Effects – был выведен на рынок в 1999 году, при его создании учитывалось мнение потребителей, в нем использовались более качественные ингредиенты для борьбы с многочисленными возрастными изменениями кожи. Потребители по достоинству оценили более высокую эффективность этого средства по уходу за кожей.

Новые, более эффективные продукты заслуживали того, чтобы продаваться в таких универмагах, как Macys и Saks, –

---

<sup>9</sup> Все высказывания Джо Листро взяты из его телефонного интервью с Дженнифер Рил, состоявшегося 12 ноября 2010 г.

другими словами, через канал продаж престижных товаров, на который приходилось свыше половины рынка. В прошлом продукты Olay традиционно реализовывались только через каналы массовых продаж – аптеки и дискаунтеры. Такие сети розничной торговли товарами широкого потребления, в том числе Walgreens, Target и Walmart, были самыми крупными и самыми лучшими клиентами P&G по многим категориям продуктов. Однако у P&G был и совсем небольшой, хотя и ценный опыт и влияние в универмагах, где компания продавала только некоторые линейки продуктов. Для того чтобы в полной мере использовать свои преимущества, имело смысл осуществлять продажу продуктов Olay через каналы массовых продаж только в одном случае: если покупатели универмагов пойдут туда в поисках этих продуктов. Ради победы бренда Olay на массовом рынке P&G требовалось построить своего рода «мост» между рынком товаров широкого потребления и рынком престижных товаров, создав особую категорию престижных продуктов, доступных по цене массовому потребителю. Команде Olay предстояло изменить восприятие средств по уходу за кожей в каналах массовых продаж, продавая более дорогие престижные продукты на рынке, традиционно ориентированном на массовые продукты. Этот бренд должен был привлечь потребителей как на рынке товаров широкого потребления, так и на рынке престижных товаров. А для этого одного только хорошего продукта было мало: команде Olay нужно было из-

менить также потребительское восприятие бренда и каналов его продажи по таким параметрам, как позиционирование, упаковка, ценообразование и продвижение.

Прежде всего команде бренда Olay предстояло убедить женщин, разбирающихся в средствах по уходу за кожей, в том, что новые продукты марки Olay совсем не хуже более дорогих конкурирующих продуктов. Выполнение этой задачи началось с размещения рекламы в тех же журналах и телевизионных программах, где обычно рекламировались более дорогие бренды, согласно идее позиционирования Olay в умах потребителей как бренда той же категории. В рекламе говорилось о том, что средства по уходу за кожей Olay позволяют «эффективно бороться со всеми семью признаками ее возрастных изменений», а независимые эксперты подтверждали это рассказами о том, что в продуктах Olay используются новые, более качественные ингредиенты. По словам Джинны Дросос, они «разработали принципиально новую программу установления связей с независимыми экспертами в целях получения от них рекомендаций, а также выяснили, кто будет оказывать самое большое влияние на потребителей, и открыли ведущим дерматологам доступ в наши лаборатории, чтобы они могли увидеть, чем мы занимаемся». Независимые тесты показали, что средства по уходу за кожей Olay не менее эффективны, чем продукты брендов, продающихся в универсальных магазинах по цене на несколько сотен долларов дороже, – и это помогло изменить

мнение потребителей об эффективности и ценности бренда. В итоге они начали воспринимать Olay как бренд, предлагающий престижные продукты по доступной цене.

Однако важен был и соответствующий внешний вид продуктов Olay. Упаковка средств по уходу за кожей должна была не только вызывать желание купить их, но и обеспечивать удобство в процессе применения. Джо Листро вспоминает: «Большинство продуктов широкого потребления, и даже некоторые престижные продукты, продавались либо в пластиковых бутылках, либо в самых обычных баночках. Но мы искали технологию, которая позволяла бы более элегантно извлекать густой крем из баночки, почти как лосьон, и в итоге разработали специальные флаконы с дозаторами для легкого выдавливания крема». Команде бренда Olay удалось создать не только очень красивую упаковку, выделявшую ее продукты на полках магазинов, но и очень удобную в применении.

Далее необходимо было решить вопрос ценообразования. По сложившейся традиции продукты Olay, как и большинство других аптечных брендов, продавались в ценовой категории до 8 долларов, тогда как стоимость брендов, представленных в универмагах, составляла от 25 до 400 долларов и даже больше. Джина Дросос утверждает, что в отношении средств по уходу за кожей широко распространено мнение «за что платишь, то и получаешь». Реклама и упаковка продуктов Olay обещала потребителям высококачествен-

ные, эффективные средства по уходу за кожей, способные конкурировать с брендами, продающимися в универмагах. Цена этих продуктов тоже должна была попасть в десятку, то есть быть не настолько высокой, чтобы оттолкнуть массового потребителя, но и не слишком низкой, чтобы покупатели престижных продуктов усомнились в их эффективности (что бы ни говорили об этих средствах независимые эксперты).

Вспоминая о тестировании, проводившемся с целью определения стратегии ценообразования Olay Total Effects, Джо Листро говорит: «Мы начали тестировать новый продукт Olay, продавая его по цене от 12,99 до 18,99 доллара, и получили совершенно разные результаты». Покупатели позитивно отреагировали на цену 12,99 доллара, продемонстрировав достаточно высокий уровень намерения сделать покупку (четко сформулированное намерение купить этот продукт в будущем). Однако большинство участников исследования, выразивших желание приобрести новый продукт Olay по цене 12,99 доллара, были покупателями товаров широкого потребления. И лишь немногие посетители универмагов заинтересовались продуктом, продающимся по такой цене. «Получается, – объясняет Джо Листро, – мы убедили потребителей данного сегмента в целесообразности покупки более дорогих продуктов». Что ж, неплохой результат, но этого было недостаточно. При цене 15,99 доллара намерение купить новый продукт Olay существенно уменьшалось. При цене 18,99

доллара, наоборот, отмечался рост, причем значительный. «Следовательно, цена 12,99 доллара была неплохой, 15,99 – не очень хорошей, а 18,99 – самой лучшей. Мы обнаружили, что, установив цену 18,99 доллара, начинаем привлекать покупателей в обоих каналах продаж. При цене 18,99 доллара продукт представлял бо́льшую ценность для покупателя престижных товаров, привыкшего тратить на такие средства 30 и более долларов». Эта цена была немного ниже стоимости продуктов Clinique и существенно ниже стоимости продуктов самой Estée Lauder. Следовательно, при цене 18,99 доллара новый продукт Olay становился для покупателей престижных марок достаточно ценным и при этом не настолько дешевым, чтобы они усомнились в его качестве. С точки зрения покупателя товаров широкого потребления, чтобы оправдать столь высокую цену, этот продукт должен быть гораздо лучше всех тех, что лежат на полках магазинов. Листро продолжает: «Однако цена 15,99 доллара находилась в нейтральной зоне: слишком высокая для покупателя товаров широкого потребления и не заслуживающая доверия покупателя престижных товаров». В итоге при поддержке высшего руководства выход бренда Olay на рынок начался с продажи продукта Olay Total Effects по цене 18,99 доллара – рекомендуемой производителем розничной цене. Команде бренда Olay пришлось приложить немало усилий, чтобы убедить розничных торговцев в необходимости ее придерживаться.

Бренд Olay набирал обороты. После вывода на рынок первого продукта появился и второй, более дорогой, продукт премиум-класса с еще более активными ингредиентами – Olay Regenerist. Затем команда бренда вывела на рынок еще один новый продукт – Olay Definity, а потом и продукт еще более высокого класса Olay Pro-X, который продавался по 50 долларов, что было просто немыслимо десять лет назад. Кроме того, команда создала и расширила ряд других возможностей на основании новой стратегии. В течение 1990-х рост бизнеса средств по уходу за кожей P&G составлял от 2 до 4 процентов в год.

В 2000 году состоялся повторный вывод бренда Olay на рынок, после которого на протяжении следующих десяти лет объем продаж продуктов Olay, а также объем прибыли, полученной за счет этих продаж, увеличивался ежегодно в два раза. В итоге появился бренд стоимостью 2,5 миллиарда долларов с очень высокой рентабельностью и потребительской базой в самом перспективном сегменте рынка.



# **Что можно и что нельзя считать стратегией**

С подобной стратегической проблемой, как у команды Olay – вялый бренд, стареющие потребители, неконкурентные продукты, сильная конкуренция и движение в ошибочном направлении, – сталкиваются многие компании. Так почему же ей удалось добиться таких выдающихся успехов там, где многие потерпели поражение? С брендом Olay работали не более трудолюбивые, преданные, смелые или удачливые специалисты, чем остальные. Однако при выборе стратегических решений они размышляли совсем по-другому и использовали совершенно иной подход к стратегии, в основе которого лежал процесс размышлений, позволяющий отдельным руководителям делать более точный, хотя и более трудный выбор. Этот самый процесс размышлений, а также подход к стратегии, на который он опирается, и сыграл решающую роль в успехе бренда Olay.

Стратегия может показаться чем-то таинственным и непостижимым. На самом деле это не так. Определить ее суть достаточно легко. Это выбор определенных решений, направленный на достижение превосходства на рынке. Точнее говоря, стратегия – интегрированная совокупность стратегических решений, которая обеспечивает уникальное позиционирование компании в соответствующей отрасли с целью со-

здания более устойчивого преимущества и уникальной ценности для потребителей, что позволяет превзойти конкурентов. В частности, стратегия – это ответ на пять взаимосвязанных вопросов.

*1. В чем состоит ваше стремление к победе?* Цель вашей компании и ее мотивы.

*2. Где вы будете играть?* Поле игры, на котором вы сможете реализовать это стремление.

*3. Как вы добьетесь победы?* Способ одержать победу на выбранном поле игры.

*4. Какими компетенциями вы должны обладать?* Совокупность и форма компетенций, необходимых для победы выбранным способом.

*5. Какие системы управления необходимо задействовать?* Системы и критерии оценки результатов, позволяющие использовать имеющиеся компетенции и поддерживающие сделанный выбор.

Выбранные варианты и связи между ними можно рассматривать в виде каскада стратегических решений, в котором решения верхнего уровня создают контекст для выбора на нижних уровнях, а решения нижнего уровня определяют выбор на верхних (см. рис. 1–1).

*Рисунок 1–1*

*Интегрированный каскад стратегических решений*



В небольшой компании может быть только один такой уровень выбора, определяющий совокупность стратегических решений для всей компании. Однако в более крупных существует несколько уровней выбора и взаимосвязанных каскадов стратегических решений. Например, в P&G есть стратегия на уровне брендов со сформулированными пятью группами стратегических решений для таких брендов, как Olay или Pampers. Существует также стратегия на уровне категорий продуктов, охватывающая несколько смежных брен-

дов, таких как бренды средств по уходу за кожей или бренды подгузников. В P&G есть и стратегия на уровне секторов, охватывающая несколько категорий продуктов, например косметические продукты и средства по уходу за младенцами. И наконец, есть еще и стратегия всей компании. Стратегия каждого уровня воздействует и сама находится под воздействием стратегических решений верхних и нижних уровней. Например, от сделанного на уровне компании выбора поля игры зависит выбор решений для отдельных секторов, который, в свою очередь, воздействует на выбор вариантов на уровне категорий продуктов и брендов. Впрочем, стратегический выбор, сделанный на уровне бренда, определяет выбор на уровне категорий продуктов, а от него зависит выбор на уровне секторов и компании в целом. В итоге формируется система вложенных каскадов решений, охватывающая всю компанию (см. рис. 1–2).

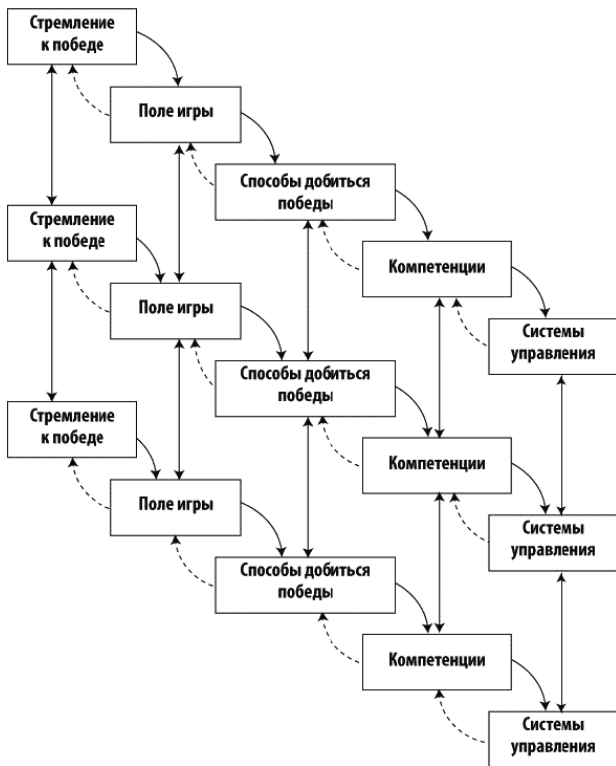
Наличие вложенных каскадов стратегических решений означает, что стратегический выбор происходит на каждом уровне организационной структуры компании. Возьмем в качестве примера компанию, занимающуюся разработкой, производством и продажей одежды для йоги. Она стремится создать сообщество активных сторонников бренда, изменить мир к лучшему и заработать на этом деньги. Принимается решение продавать продукцию (а также спортивную одежду для женщин) через сеть собственных розничных магазинов. В компании намерены добиться цели посред-

ством выпуска эффективной и стильной одежды для занятий йогой, поэтому создают превосходную одежду как с точки зрения функциональности (прилегание к телу, эластичность, носкость и способность впитывать влагу), так и с точки зрения стиля. Компания часто обновляет ассортимент товаров в своих магазинах, для того чтобы создать у покупателей впечатление эксклюзивности и редкости. Сотрудники с большим опытом работы в этой сфере привлекают покупателей в магазины компании. К числу компетенций, прокладывающих ей путь к победе, относятся дизайн продуктов и магазинов, обслуживание покупателей и грамотное управление цепочками поставок. Она создает систему процессов производства и разработки продуктов, систему управления логистикой и обучает персонал принципам работы с ними. Выбор стратегических решений осуществляется на высшем уровне управления компанией.

*Рисунок 1–2*

*Вложенные каскады стратегических решений*

Каскад стратегических  
решений на уровне  
всей компании



Каскад стратегических  
решений на уровне  
групп продуктов

Каскад стратегических  
решений на уровне  
групп продуктов

Однако все эти стратегические решения заставляют делать выбор на всех остальных уровнях организационной структуры компании. Должна ли команда по разработке продуктов заниматься исключительно предметами одежды или ей следует включить в сферу своей деятельности еще и аксессуары? Должна ли она также моделировать и мужскую

одежду? Следует ли отделу розничной торговли продавать продукты компании только в обычных магазинах или целесообразно открыть также интернет-магазин? В сфере розничной торговли необходимо иметь всего одну модель для всех магазинов или нужно разработать несколько моделей, адаптированных к разным географическим зонам и потребительским сегментам? Как (на уровне отдельных магазинов) продавец должен обслуживать покупателей, чтобы обеспечить успешные продажи? На каждом уровне организационной структуры компании существует свой каскад стратегических решений.

Рассмотрим такой каскад на примере продавщицы, работающей в магазине на Манхэттене. Для нее добиться победы – значит стать лучшим продавцом магазина, обслуживать покупателей так, чтобы они были довольны. Принимая во внимание, какой объем продаж она обеспечивает, как взаимодействует с постоянными покупателями и что говорят о ее работе коллеги, наша героиня узнает, успешно ли справляется со своей работой. Ее ответ на вопрос «Где играть?» в значительной степени зависит от того, кто именно заходит в магазин, но, возможно, она поймет, как можно эффективнее использовать свои навыки в зависимости от типа покупателя, времени дня или аспектов работы магазина, и сосредоточит свое внимание именно на этом. Что касается способов добиться победы, продавщица может использовать разные подходы к разным покупателям. Тем, кто только начи-

нает заниматься йогой и кого приводит в замешательство богатый выбор предлагаемых товаров, она даст совет не только по поводу выбора одежды, но и относительно того, как можно начать заниматься йогой, – подбодрив покупателя и уверив его в том, что со временем все это станет ему вполне понятным. Со страстными поклонниками йоги наша героиня будет вести себя по-другому: она расскажет им об эргономических характеристиках одежды и поделится информацией о занятиях и инструкторах. Совсем другой подход применим к любителям моды, которые ищут брюки для йоги не для занятий спортом, а для иных целей: продавщица покажет им полки с новыми товарами, подчеркнув уникальность цветовой гаммы и дизайна. Далее она примет решение расширить диапазон своих возможностей при помощи улучшения навыков коммуникации, глубокого понимания технических характеристик товаров и практики различных видов йоги и создаст собственную систему управления – например личную памятку по разным продуктам и стилям, а также каталог любимых студий и инструкторов йоги.

Выбор, который приходится делать сотрудникам, работающим непосредственно с клиентами, может показаться не таким сложным, как тот, который стоит перед СЕО компании, но в обоих случаях речь идет о стратегическом выборе. Так же как и главе компании, обычной продавщице нужно принять лучшее решение из всех возможных в условиях ограничений и неопределенности. Ограничения, с кото-



рыми она сталкивается, проистекают из выбора, сделанного на высших уровнях компании, из потребностей покупателей и стратегий конкурентов. Для СЕО ограничения обусловлены ожиданиями на рынках капитала, имеющимся у компании резервом денежных средств и распоряжениями совета директоров. Как рядовая продавщица, так и СЕО компании делают стратегический выбор и действуют в соответствии с ним; он отличается только масштабом и характером ограничений.

В случае применения модели каскада стратегических решений создание и совершенствование стратегии происходит на каждом уровне организационной структуры компании. Каждая группа стратегических решений рассматривается подробнее в следующих пяти главах, где приводится их краткое описание с использованием примеров выбора на уровне бренда Olay и компании P&G.

# Стремление к победе

Первый вопрос – в чем состоит наше стремление к победе? – определяет выбор решений на всех остальных уровнях. Компания должна стремиться к победе в определенной сфере определенным способом. Если она не стремится к победе, то только зря тратит время сотрудников и деньги инвесторов. Но для того чтобы извлечь максимальную пользу из концепции победы, необходимо выразить ее в виде конкретных стремлений. Стремления – это четко сформулированные цели относительно идеального будущего. На более поздних этапах компания выводит для этих целей определенные критерии оценки достижения успеха.

Первоначальное стремление к победе бренда Olay состояло в достижении следующих целей: стать лидером рынка Северной Америки; обеспечить объем продаж в размере 1 миллиарда долларов; получить на глобальном рынке такую долю, чтобы оказаться в числе лидеров. Предполагалось также, что возрожденный и измененный бренд Olay со своими средствами по уходу за кожей станет таким же сильным столпом косметического бизнеса P&G, как и средства по уходу за волосами. И кроме того, ему предстояло завоевать и сохранить позицию лидера в новом сегменте рынка, получившем название мастиж (сегмент престижных продуктов, доступ-

ных по цене массовому потребителю)<sup>10</sup>. Этот ряд стремлений стал точкой отсчета при выборе решений для поля игры и способов добиться победы, что позволило команде бренда Olay ориентировать все свои действия на более высокую цель. Такая определенность в стремлении к победе означала непереносимое достижение поставленных целей в ходе предпринятых действий на уровне бренда, категории, сектора и компании.

На уровне компании в целом победа определялась как создание брендов, обеспечивающих самую большую ценность для потребителей, в каждой категории продуктов и отрасли, в которой компания P&G решит конкурировать – другими словами, достижение лидерства на рынке всех категорий продуктов, выпускаемых P&G. Стремление к победе в этом случае выражалось в создании устойчивого конкурентного преимущества, обеспечении наибольшей ценности для потребителей и получении лучших финансовых результатов. Заявление о цели компании P&G звучало в то время так: «Наша цель – производить продукты наивысшего качества и потребительской ценности, улучшающие жизнь потребителей во всем мире. А те, в свою очередь, помогают нам занять ведущие позиции по объему продаж, прибыли и созданию ценности, что способствует повышению благосостояния

---

<sup>10</sup> Слово «мастиж» образовано от двух английских слов: mass (массовый) и prestige (престижный). Этим термином обозначают продукцию премиум-класса, рассчитанную на массовый рынок. Прим. перев.

наших сотрудников и акционеров, а также тех регионов, где мы живем и работаем». Самым важным для компании было стремление улучшить жизнь потребителей, ведь это позволило бы ей занять ведущие позиции по объему продаж, прибыли и созданию ценности. Оно-то и определяло суть стратегического выбора на всех остальных уровнях.

Время от времени стремления можно уточнять и пересматривать. Однако они не должны меняться каждый день, ведь их задача – обеспечить согласованные действия во всей компании. Поэтому стремления должны сохранять свою актуальность на протяжении какого-то периода. Определение стремления к победе создает контекст для стратегического выбора на всех остальных уровнях: все принятые решения должны соответствовать стремлениям компании и поддерживать их. Тема стремления к победе подробнее рассматривается в главе 2.

# Поле игры

Следующие две группы стратегических решений – выбор поля игры и способов добиться победы – тесно связаны друг с другом. Они составляют ядро стратегии и представляют собой два важнейших аспекта ее формирования. Стремление к победе определяет сферу деятельности компании в самом широком смысле; от выбора поля игры и способов добиться победы зависят более конкретные направления деятельности (чем будет заниматься компания, где и как она будет это делать), с помощью которых компания реализует свои стремления.

От выбора поля игры также зависит совокупность решений, ограничивающих область конкуренции. На этом уровне необходимо определиться, где именно компания будет вести конкурентную борьбу: на каких рынках, с какими потребителями и клиентами, посредством каких каналов продаж, по каким категориям продуктов и на каком этапе или этапах производства той отрасли, к которой она принадлежит. Все эти вопросы крайне важны: ни одна компания не добьется победы, удовлетворяя все нужды всех без исключения потребителей. Следовательно, очень важно выяснить, какие именно варианты выбора поля игры обеспечат ей победу. Сфера деятельности компании может быть узкой или широкой. Она может конкурировать в любом количестве демо-

графических сегментов (мужчины в возрасте от восемнадцати до двадцати четырех лет, городские жители среднего возраста, работающие мамы) и географических зон (местный регион, страна в целом, международный рынок, развитые страны, развивающиеся страны, например, такие как Бразилия и Китай). Кроме того, конкурировать можно по множеству разных услуг, линеек и категорий продуктов. Компания может продавать свои продукты посредством разных каналов (прямые продажи потребителям, интернет-магазины, крупные розничные магазины, продовольственные магазины, универмаги). Она может работать в своей отрасли в секторе производства, секторе продаж или быть вертикально интегрированной. Совокупность всех этих решений определяет стратегическое поле деятельности компании.

Команда бренда Olay выбрала два решающих с точки зрения стратегии варианта поля игры: во-первых, для конкуренции с элитными брендами создать вместе с розничными партнерами новый сегмент мастиж в магазинах массовой розничной торговли, аптеках и продовольственных магазинах; во-вторых, сформировать новый и быстро растущий потребительский сегмент, позволяющий выйти на рынок анти-возрастных средств по уходу за кожей. В поисках ответа на вопрос «Где играть?» были проанализированы и многие другие варианты – например реализация продуктов Olay через каналы продаж престижных продуктов, то есть в универмагах или специализированных магазинах. Однако для победы

варианты, выбранные для бренда Olay, должны были иметь смысл в контексте альтернатив и компетенций на уровне компании в целом. В P&G дела идут хорошо, если потребители демонстрируют высокую приверженность соответствующей категории продуктов и проявляют большой интерес к тому, какие ощущения они вызывают и насколько эффективны. Особенно успешными становятся бренды P&G, гарантирующие потребителям улучшения при условии регулярного применения соответствующего продукта в ходе продуманного комплексного ухода. Кроме того, компания получает самые лучшие результаты с теми брендами, продажу которых можно организовать с помощью лучших клиентов P&G – розничных партнеров; с ними у компании сложились прочные отношения, и вместе с ними она может создавать ценность для потребителей. Именно поэтому команда бренда Olay выбрала поле игры с учетом стратегических решений и компетенций компании P&G в целом.

На корпоративном уровне необходимо было определить, какие регионы, категории продуктов, каналы продаж и сегменты потребителей обеспечат компании устойчивое конкурентное преимущество. Согласно замыслу, играть следовало там, где компетенции P&G будут иметь решающее значение, и избегать остальных областей. Провести различие между ними и определить стратегическое поле игры помогла концепция *ключевых преимуществ*.

Мы хотели играть там, где ключевые преимущества P&G

позволили бы одержать победу. Выяснив, какие бренды действительно являются ключевыми для компании, мы установили, какие из них однозначно следует отнести к лидерам соответствующей отрасли или категории продуктов, и выделили на их развитие достаточно ресурсов. Затем попытались обозначить ключевые географические зоны P&G. С учетом того, что 85 процентов прибыли P&G приходилось на десять стран, компании следовало сфокусироваться на том, чтобы стать в них лидером. Мы попытались найти ответ на вопрос, где, по мнению потребителей, должны продаваться бренды и продукты P&G, – и выяснили, что это должны быть крупные розничные магазины, дискаунтеры, аптеки и продовольственные магазины. Концепция ключевых преимуществ стала центральной темой и в сфере инноваций. Специалисты P&G определили, какие ключевые технологии играют важную роль во всех направлениях бизнеса, и сфокусировались именно на них, отдавая им предпочтение перед другими. Желая перейти от сугубо изобретательского к стратегическому инновационному мышлению, мы поставили перед собой цель добиться того, чтобы инновации создавали для компании ключевые преимущества. Рассмотрели также и вопрос о ключевых потребителях, после чего пришли к выводу, что всем подразделениям P&G следует сфокусироваться на тех, кто имеет самое большое значение для компании, то есть избрать своей целью самые перспективные потребительские сегменты. Сосредоточиться на ключевых брендах,



географических зонах, каналах продаж, технологиях и потребителях как на основных факторах развития компании стало первым и самым главным решением при выборе поля игры.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.