

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Часть 1.	
Когда вам нужна стратегия? Основные маркеры хаоса в бизнесе.....	11
Глава 1. Современные тенденции развития бизнеса в России.....	11
Глава 2. Основные маркеры хаоса в бизнесе.....	16
Глава 3. Маркеры хаоса в клиентском сервисе.....	27
Глава 4. Макромаркеры успешности и операционные маркеры успеха бизнеса.....	32
Глава 5. Формирование КПЭ в разрезе маркеров успешности.....	40
Часть 2.	
Пошаговая инструкция создания стратегии компании	42
Глава 6. Стратегический когнитивный диссонанс.....	42
Глава 7. Изучение исторического контекста и внешней среды.....	46
Глава 8. Как определить стратегические ставки?.....	52
Глава 9. Роль личности в реализации стратегии.....	59
Глава 10. Виды экшн-планирования.....	64
Часть 3.	
Основы стратегического планирования в маркетинге.....	69
Глава 11. Причины хаоса в продукте, продажах и маркетинге.....	69
Глава 12. Маркетинговая стратегия как инструмент.....	74
Глава 13. Особенности маркетинговой стратегии в России.....	77
Глава 14. Главные правила создания маркетинговой стратегии бизнеса.....	84
Глава 15. Каналы продвижения как фактор повышения самооценки сотрудников.....	88
Часть 4.	
Стратегия компании как фактор мотивации сотрудников.....	91
Глава 16. Причины хаоса в среде сотрудников.....	91
Глава 17. Почему при хаосе в бизнесе бесполезны тимбилдинги.....	96
Глава 18. Стратегия компании как фактор стабилизации и командообразования.....	99
Глава 19. Стратегические ставки компании как фактор мотивации. Детализация до КПЭ.....	103

Глава 20. Экшн-планирование как результат стратегии	106
Глава 21. Матричная структура бизнеса. Мультибренд и монобренд. Плюсы и минусы	109
Глава 22. Идеальная структура компании	112
Заключение	116

ВВЕДЕНИЕ

Если вы держите в руках эту книгу, то, скорее всего, вы занимаетесь бизнесом. А зачем вы это делаете?

«Глупый вопрос, – пронесется у вас в голове. – Книгу написал, Мистер Очевидность, очередной “знаток” всего и вся». Вздох разочарования вырвется из вашей груди, измученной проверками налоговой. Образ основательницы всевозможных «марафонов желаний» возникнет у вас в голове, и вы подумаете, что вообще зря послушали совет что-либо почитать.

Но не спешите.

Вопрос этот не праздный. Он возник из наблюдения автором более сотни компаний в России. Одни – более успешные, другие – менее, но это все реальный сектор экономики.

Одно из самых страшных открытий, которое я сделал в 2020 году, это то, что огромное количество компаний в России возникло не самым естественным образом.

Какой бизнес обречен на успех? Можно привести сотни примеров из книг Коллинза, Хилла, но их всех объединяло наличие нескольких обязательных атрибутов:

1. Эти компании были созданы для получения прибыли!
2. Все они имели понятную и простую стратегию своего развития.
3. Они умели меняться.

Что же происходит у нас в стране? Мы принципиально не будем брать мастодонтов, которые появились на гребне приватизации или в процессе успешного построения вертикали власти. Эти компании живут по вполне себе понятным законам «зоопарка», и их успех или неуспех в основном зависит от руководителей этого «зоопарка».

Мы рассмотрим настоящий, реальный сектор. И при внимательном рассмотрении увидим там следующее:

1. Довольно часто бизнес появляется как квазипотребность, а не истинная потребность основателя компании. Для многих из них бизнес – это игра, сублимация, «понты» наконец. Многие свой бизнес начинают из-за банального нежелания ходить на работу. Или из любви к процессу.

А сколько бизнесов запущено как занятие для жены: чтобы она просто не маялась от безделья и была чем-то занята.

Бизнес процветает только тогда, когда он создан с потребностью приносить прибыль! Если собственник постоянно делает акцент на прибыли и выручке – это отлично! Значит, бизнес будет жить. Как только появляется семейственность, клановость – быть беде! А если кто-то открывает свое дело, потому что ему надоело каждый день ходить на работу, то он просто не понимает, что собственник бизнеса – это раб на галерах, который работает круглые сутки без выходных.

2. У отечественных компаний, за редким исключением, нет рабочей, повторюсь, именно рабочей и работающей стратегии. Конечно, в первую очередь, это следует из первого пункта. Но даже если бизнес появляется как реальная потребность, то стратегии даже у таких компаний встречаются очень редко. «Тут бы день простоять да ночь продержаться...» – бизнес живет ровно так, по советскому детскому классическому. Короткими перебежками, от одной проблемы к другой, и голову-то поднять ему бедному некогда! И это страшная ловушка для перспектив развития бизнеса. Я ее называю стратегический когнитивный диссонанс – смысл этого термина будет раскрыт в этой книге. А ведь именно стратегия наполняет любую деятельность смыслом.
3. Следующий порочный пункт: смутные цели бизнеса. Это, безусловно, производное отсутствия стратегии. Какова цель вашего предприятия? Если она есть и вам понятна,

вы ответите не задумываясь! Если необходимо время для ответа – у вашего бизнеса нет четкой цели, а значит, перспективы этого благого дела довольно неясные.

4. Отсутствие детального плана действий. И это тоже понятно: коль нет целей, чего планировать-то? Живем себе, как живется, текучку разгребаем и, конечно, страшно устаем...

А все вместе – это отсутствие стратегического планирования.

Попрошу отставить смех!

Да, книга пишется на рубеже 22–23 годов. Да, на дворе лихие годы. Но именно сейчас и нужно создавать стратегии вашего бизнеса. Именно в эпоху изменений выигрывают те, кто сумел вовремя перенастроить свои радары и понять, куда нужно идти, зачем нужно идти и, главное, с кем.

Мы живем в эпоху перемен, которые происходят с поразительной скоростью. Когда началась пандемия, вдруг обнаружилось, что книг и пособий, как выживать бизнесу в таких условиях, не существует! Начались поразительные изменения в геополитике, и снова стало понятно, что снова ничего не понятно! И вновь – нет никаких пособий! Как стали грустно шутить бизнесмены: наш горизонт стратегического планирования уже равен 15 минутам.

Я очень надеюсь, что именно в эпоху перемен моя книга может вам и вашему бизнесу.

Методик стратегического планирования довольно много. Практически все они созданы на Западе такими светилами, как Портер, Уэлч. Восток также включился в эти процессы: в «Тойоте» появилась методика Хосин Канри, которая вывела эту компанию в безусловные лидеры своего рынка.

С какой-то долей успешности все эти кейсы в России пытались внедряться с помощью различных бизнес-школ. Я, как человек дважды измученный МВА, могу с уверенностью сказать – все эти методики хороши. НО! Они создавались в определенное время, в определенной локации для решения вполне понятных задач

окружающего контекста. Когда вы просто берете и переносите опыт, скажем, «Тойоты», на условный «Автоваз», не удивляйтесь, что у вас ничего не получается. И дело даже не в проклятом месте. Просто контекст уже совершенно не тот.

В России не много практиков, которые бы выложили свои идеи о стратегии на всеобщее обозрение. Хорошая книга о стратегическом планировании вышла у Михаила Рыбакова в конце 10-х годов. Она наполнена примерами из российских реалий и до сих пор не потеряла своей актуальности. Довольно неплохая работа получилась у Святослава Бирюлина, в которой он разбирает особенности стратегического планирования в крупных предприятиях и в небольших компаниях, где необходима высокая скорость реакции на происходящее.

Но подавляющее большинство материалов по стратегическому управлению имеют происхождение иностранное, и мой личный опыт говорит о том, что это редко применимо на российской земле.

В этой книге описана моя авторская уникальная методика стратегического планирования, основанная на следующем тезисе:

Неизбежность постоянных неожиданных изменений контекста в современных реалиях

Впервые я применил эту методику при создании моей командой стратегии развития города Челябинска до 2035 года. Любой город в мире нуждается в грамотной, понятной стратегии развития. Самое удивительное то, что в нашей стране почти все средние и крупные города имеют стратегию развития. Это даже закреплено законодательством. Но если внимательно посмотреть на эти работы, то обнаружится удивительная вещь: замените город в документе на любой другой, и ничего не поменяется.

Все эти документы – как под копирку. При этом каждый город – это уникальный набор особенностей, факторов, людей наконец.

Обратите внимание на свой город. Задайте себе вопрос: а какая у нас стратегия? Куда мы идем? Какая у нас цель? Ответа, скорее всего, вы не найдете.

Зачем городам нужна УНИКАЛЬНАЯ стратегия развития:

1. Это позволяет городу отличаться от себе подобных. А себе подобных в нашей стране огромное количество.
2. Это выделяет основные стратегические ставки развития города – основные направления ПРИКЛАДНОГО характера, а не просто «...повысим рождаемость, построим дома и т. д.».
3. Именно это дает сильные козыри в борьбе за лучших людей. За них сейчас бьются города, потому что, как известно, «кадры решают все...».

Молодые люди остаются только в тех городах, которые либо повышают самооценку, либо ей соответствуют. Во всех иных случаях – молодежь уезжает.

Именно тогда, в 2020, пандемийном году, появился термин «стратегические ставки» и была опробована методика создания уникальных стратегий, которые позволяют меняться с учетом турбулентности современного мира.

Базовая ставка развития, ставка-страховка и ключевая ставка развития.

Почему ставок только три, что они означают и откуда они появятся? Ответы на эти вопросы и даст эта книга.

Данная методика очень просто перенеслась на бизнес-структуры, причем профиль самого бизнеса не имеет никакого значения: методика одинаково эффективна как на оборонных предприятиях (эти кейсы мы рассмотрим), так и, например, в частной медицине.

В книге много прикладных примеров из реального российского современного бизнеса. Все совпадения, как всегда, не слу-

чайны, но многие имена и названия пришлось скрыть: бизнес в России любит, чтобы о причинах его успеха знали как можно меньше. Но многие мои клиенты, конечно, себя узнают.



Итак, добро пожаловать в российские реалии стратегического планирования.

Ну а если желания читать дальше не возникло – пеняйте на себя, я предупреждал.

ЧАСТЬ 1.

КОГДА ВАМ НУЖНА СТРАТЕГИЯ?

ОСНОВНЫЕ МАРКЕРЫ ХАОСА В БИЗНЕСЕ

Мне пришлось придумать себе предшественников, чтобы люди относились ко мне серьезно.

Мандельброт, известный математик

Глава 1.

Современные тенденции развития бизнеса в России

У вас в руках книга о методике и методологии основ стратегического планирования в бизнесе в современных условиях. Это издание даст вам простые понятные инструменты, которые позволят создать динамическую эффективную стратегию вашего бизнеса.

К самому определению стратегии мы подойдем чуть позже. Сразу хочу отметить, что оно будет несколько отличаться от шаблонных теоретических определений, которые вы массово можете встретить на просторах Интернета или, если вы потребовательней и старомодней, в толстых печатных переводных томах.

Что мы детально разберем на последующих страницах?

1. Мы определим основные маркеры хаоса в вашем бизнесе и их причины на основе объективных данных. Когда, собственно, начинать думать о стратегии?
2. Определение стратегии бизнеса. Основы стратегического планирования в формате пошаговой инструкции.
3. Методики экшн-планирования в разрезе каждого сотрудника.
4. Основы методики разработки маркетинговой стратегии. Да, это тоже отдельная поучительная история, которой, особенно в России, редко уделяют достойное внимание.
5. Основные мотивационные факторы для персонала, которые помогут избежать хаоса и кризиса в дальнейшем.

Книга создана на основе анализа работы реального бизнеса в России самого разного масштаба и формата. Она будет наполнена прикладными инструментами и минимумом теории – теоретических изысканий сейчас в достатке и без этого.

Как известно, будущее всегда побеждает прошлое. Как бы нам в этом прошлом ни было тепло и уютно.

Мы находимся в чрезвычайно интересной стадии развития рынков, когда потребитель становится проактивным актором сферы, где вы пытаетесь зарабатывать деньги.

Например, сфера услуг сейчас развивается по принципу 4П:

- превентивность;
- персонализация;
- предиктивность;
- партисипативность.

ПАРТИСИПАТИВНОСТЬ – это явление возникло совсем недавно, означает оно то, что люди начинают очень активно принимать участие в оказании услуги, в создании того продукта, который они в итоге покупают.

П номер 1. Превентивность. Клиентам, с одной стороны, очень нравится, когда вы угадываете их желания и потребности, с другой стороны – определить их все сложнее.

П номер 2. Персонализация. Даже если вы применяете стандартные подходы, ваш клиент должен понимать, что это к нему применяют только потому, что именно ему это и нужно.

П номер 3. Предиктивность. Предикторы – факторы, которые позволяют предсказывать, простите за ненаучную терминологию, будущее. По своей сути это маркеры, которые указывают вам на предполагаемый ход событий. Например, в сфере телекоммуникаций очень трепетно следят за предиктором «выход в сеть». Если клиент не пользуется определенное время услугой, этой явный предиктор оттока. Соответственно, время предпринимать меры.

П номер 4. Партисипативность. С этим принципом вся сфера услуг сталкивается все чаще. Гугл становится «конкурентом» любого настоящего специалиста. Возьмем пример из частной медицины: у клиентов все чаще ярко выражена реальная потребность человека принимать активное участие в своем излечении. Не просто созерцать, наблюдать и верить. А дискутировать, предлагать, проверять, пробовать наконец! И с этим уже бессмысленно бороться. Эта реальная потребность человека быть проактивным.

Есть такой замечательный анекдот из будущего:

- На что жалуетесь, пациент?
- Да голова болит, я тут погуглил...
- Что? Не занимайтесь самолечением! Я сам погуглю...

Еще одна особенность развития современных рынков: цифровизация. Нравится нам это или нет, но искусственный интеллект, нейросети и роботы будут все больше проникать во все сферы жизни.

Я, как человек, который стоял у истоков проектов Smart City в России, давно уже принял эту парадигму. Единственное, что нужно учитывать, – это стремительные изменения в IT-сфере, которые мы порой даже и не замечаем. Несколько примеров:

В 2008 году журнал «Форбс» вышел с обложкой: «“Нокиа” – продано 1 млрд трубок! Никто и никогда не потеснит этого лидера рынка!»

Вспомните свой телефон из 2008–2010 годов? Скорее всего, это правда была «Нокиа». Я с 2002 года пользовался этим брендом, любил его всей душой и не мог даже помыслить о том, чтобы что-то менять.

В 2009 году я удобно располагался в уютном кресле коммерческого директора МТС в крупнейшем регионе страны, и нам выставили планы продаж по... первым «Айфонам». Сказать, что вся коммерческая служба была озадачена – это ничего не сказать. Мы не понимали, зачем эта «игрушка» (у нее даже стилуса нет!) вообще нужна!

А теперь снова посмотрите на свой смартфон. Он точно уже ничем не напоминает классическую «Нокиа 8800». Все изменилось очень быстро. Ровно так и происходит сейчас в сфере цифровизации. Если вы хотите быть успешным, используя инновации, вы должны быть в какой-то мере визионером и предвидеть, как будут развиваться события.

Например, сейчас на пороге 2022–2023 годов заканчивается Эра больших мобильных приложений. Не верите?

Какие эмоции вы испытываете, когда в вашем любимом магазине вам вдруг говорят: «Ваша карточка постоянного клиента скоро перестанет работать. Вам нужно скачать наше мобильное приложение...»? 90% людей испытают раздражение, гнев и даже ярость.

Сам процесс закивания разнообразных мобильных приложений уже превратился в рудимент. Люди больше не хотят «забивать» свой смартфон. Причин тому масса.

А что на смену?

Начинается эпоха мини-приложений, которые не нужно отдельно скачивать на свой гаджет. Они уже есть в разных экосистемах, которыми вы уже пользуетесь.

И это – незаметная революция: для потребителей, для развлечений, для бизнеса.

Сдвиг парадигмы начинается! И тот, кто его пропустит, окажется в роли догоняющего весь мир.

Итак, если вы менее чем на 50% соответствуете современным тенденциям – вам пора задуматься о некоторых изменениях.

Будущее всегда побеждает прошлое, нравится нам это или нет.

Самоанализ

**Проанализируйте ваш бизнес с точки зрения принципа 4П.
Где вы сильны, а где ваша зона развития?**

Как на грех, дела в колхозе шли плохо. То есть не так чтобы очень плохо, можно было бы даже сказать – хорошо, но с каждым годом все хуже и хуже.

В. Войнович.

«Жизнь и необычайные приключения солдата Ивана Чонкина»

Глава 2.

Основные маркеры хаоса в бизнесе

Когда стоит задуматься о стратегии бизнеса?

Настоящий бизнесмен о стратегии развития своего дела обязан думать всегда.

Но надо отметить, что в нашей стране повсеместно развито то, что я называю:

Стратегическая фригидность

Перефразируя одну известную фразу, можно сказать, что стратегия в России – это как секс до 18 лет: все об этом говорят, мало, кто пробовал, а кто попробовал – тому не повезло с партнером, и лучше на эту тему соврать.

Так случилось, что в России культуры прогнозировать и планировать практически нет, особенно в постоянном режиме. Сплошь и рядом встречаются подобные истории: компания принимает бюджет на год, и уже в конце первого квартала начинает перекраивать и вносить в него изменения. Как в расходы – их, конечно, сокращают, так и в доходы – планы по ним непременно увеличивают. Почему? Потому что считали на коленке. И при этом ни один собственник бизнеса никогда не признается, что у его компании нет стратегии. Вот же она – в его голове! Но на самом деле

это показатель того, что стратегии не существует. Стратегия работает тогда, когда каждый сотрудник, включая вахтера и уборщицу, знает, куда движется компания, в какую точку она должна прийти через год, через три. И каждый понимает, как он в эту систему встроен. Именно это становится стабилизирующим фактором для коллектива. Потому что работать просто за деньги русскому человеку скучно. Как говорят в нашей стране, любовь за деньги не купишь. Наши люди работают, чтобы приносить пользу и быть кому-либо нужным, а лучше – незаменимым. И нет ничего страшнее для русского человека, чем ситуация, когда он оказывается выброшенным на обочину, когда ему вдруг никто не звонит.

Самое предательское ощущение в бизнесе – это прекрасное чувство стабильности и понимание, что так будет продолжаться всегда. Это состояние затягивает, в нем нашему измученному турбулентностью организму очень комфортно.

Именно из такого состояния нужно вытаскивать себя немедленно. Первая ошибка инвесторов, владельцев и топ-менеджмента: считать, что все, что сделано на стадии запуска или реконцепции предприятия, – это самое главное и само по себе несет успех.

Нет – все самое сложное начинается спустя 6–15 месяцев. И, как правило, начинается хаос.

Основные маркеры того, что вы рано успокоились и вам пора наводить порядок, а возможно, и все перекраивать:

1. Рост выручки. Всегда нужно понимать, что и с чем сравнивать. Если говорить о выручке, то этот показатель на запуске или на реконцепции самый важный, он важнее, чем прибыль. Выручку нужно сравнивать со своей же выручкой в тот же период прошлого года. Это важный показатель. Но не всегда релевантный.

Важнее сравнивать динамику вашей выручки с динамикой рынка. Если рынок растет, например на 15% год к году, а вы растете, скажем, на 20% – у вас все в порядке. Если вы так же рас-

тете на 15%, как и рынок, – тоже ничего страшного, хотя если вы запустились год назад – это тоже очень тревожный симптом. А вот если вы растете меньше рынка или вообще не растете – это маркер хаоса. Что бы вам ни объясняли ваши маркетологи и продавчики. А если у ваших маркетологов нет данных по росту рынка – скорее всего, у вас нет маркетологов... И это уже сирена, а не маркер.

Одни мои клиенты, компания по предоставлению психологических услуг, вышли на нас с запросом: мы, мол, очень хорошо развиваемся, но, может, нам добавить дополнительные непрофильные услуги? Чтобы выручку нарастить? На мой вопрос, а как растете вы по выручке, ответ был оптимистичен: очень хорошо растем, 7% в год.

Анализ рынка психологических услуг в России мы с коллегами делаем постоянно, это одна из немногих отраслей, которая растет в нашей стране гигантскими темпами. Быстрее в доходах растут разве что эзотерики и маги, но это уже не наш профиль. Рынок частной психологии в 2022 году к 2021 вырос в среднем на 60%. А наши клиенты только на 7%. И при этом они уверены, что растут хорошо! Уверены по той причине, что не анализируют рынок и не сравнивают себя с ним. Точнее, вообще не владеют информацией о том, как развивается их отрасль.

Соответственно, и поправлять в бизнесе нужно базовые вещи, а не искать в данном случае диверсификацию как спасение.

Задайте себе вопрос, а вы знаете, как в динамике развивается ваша отрасль в стране, в регионе, в городе?

2. Второй маркер – конфликты в коллективе. Конфликты подчиненных и руководителей, напряжение среди горизонтальных управленцев, склоки между производством и коммерсантами. Понятно, что в живом организме время от времени будет возникать недопонимание. Но когда это принимает хронический характер и ваш специалист по кадрам только и успевает вам рассказывать о том, как он

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru