

Оглавление

От автора 11

Часть I. Российский бизнес до февраля 2022 года

Глава 1. Экономические факторы 2020–2022 годов 17

 Внешние факторы 18

 Внутренние факторы 22

Глава 2. Основные ошибки российского бизнеса

 в маркетинге, продажах и стратегическом развитии 34

 Несистемный маркетинг 35

 Слабая формализация маркетинга 38

 Нелогичная структура и мотивация отделов маркетинга 48

 Низкая скорость запуска новинок 55

 Приоритет операционного маркетинга над стратегическим 58

 Скудный ассортимент используемых маркетинговых инструментов 61

 Отсутствие или невнятное позиционирование

 компаний или брендов 69

 Непонимание своих конкурентных преимуществ 70

 Отсутствие четкого понимания своей целевой аудитории 74

 Слабый диалог с потребителями 78

 Нелюбимые продукты 80

 Вечное противостояние маркетинга и продаж 81

 Вывод 85

Глава 3. Особенности российского бизнеса 86

Часть II. Бизнес в переломный момент

Глава 4. Каких действий требует ситуация?	101
«Замри, беги, бей»	102
Уход зарубежных брендов: хорошо или плохо?	106
Главные вопросы российского бизнеса на ближайшее время	115
Наиболее перспективные сегодня сферы	122
Кризисы роста	124
Окна возможностей	126
Отраслевая цепочка создания ценности	128
Определение долгосрочных целей	132
Кадровые изменения	142
Глава 5. Тренды	144
Три направления влияния трендов на бизнес	146
Тренды и факторы влияния, определяющие развитие рынков в ближайшие три-пять лет	157
Глава 6. Изменение поведения потребителей	165
Модели потребительского поведения	166
Потребительские тренды 2023–2025	171
Что будет определять поведение потребителей в ближайшие три-пять лет?	175
Глава 7. Будущее маркетинга и коммуникаций	185
Основные тренды в маркетинге и коммуникациях	187
Системный маркетинг	189
На что сделать упор в ближайшие годы	195
Глава 8. Компетенции владельцев бизнеса и маркетологов	206
Ключевые требования к директорам по маркетингу на ближайшие годы	207

Часть III. Актуальные инструменты для развития бизнеса

Алгоритм работы с частью III	213
Глава 9. Маркетинговый аудит	224
Потребности бизнеса при маркетинговом аудите	226
Основные принципы проведения аудита	232
Самоаудит	234
Внешний аудит	249
Глава 10. Трендвотчинг	262
Тренды и форсайты	262
Цели трендвотчинга	272
Как изучать и применять к себе тренды	278
Глава 11. Исследования потребителей	287
Как понять потребителей и изменения в их поведении?	290
Методики исследований	292
Основные ошибки в изучении потребителей	327
Глава 12. Отстройка от конкурентов и позиционирование	331
Сколько у вас конкурентов?	333
Как изучать конкурентную среду?	335
Как успешно играть против конкурентов?	338
Как стать лучшим выбором для потребителей?	340
Позиционирование	353
Стратегии позиционирования	356
Глава 13. PESTEL и SWOT-анализ при определении стратегии	366
PESTEL	367
SWOT-анализ	377

Определение общей стратегии компании	382
Формулирование маркетинговой стратегии	387
Глава 14. Стратегические сессии	390
Шаг 1. Выявить цели и задачи, с которыми компания выходит на стратсессию	394
Шаг 2. Провести экспресс-аудит маркетинга и продаж	402
Шаг 3. Сделать обзор рынка, на котором работает компания	403
Шаг 4. Прописать сценарий (программу) стратсессии	405
Шаг 5. Сформировать команду участников и выбрать место проведения стратсессии	409
Шаг 6. Определиться, будет ли сопровождение по итогам стратсессии	412
Как выбрать модератора, подходящего именно вашей компании?	416
Сценарий проведения стратегической сессии	417
Пример сценария (программы) стратегической сессии № 1: поиск направлений развития бизнеса на основе имеющихся компетенций	423
Пример сценария (программы) стратегической сессии № 2: поиск идей для новых продуктов	428
Заключение	438
Примечания	441
Об авторе	445

*Моему научному руководителю, классику
российского маркетинга, моей надежной
поддержке и моему вдохновителю —
доктору экономических наук,
профессору Георгию Леонидовичу Багиеву
с огромной любовью и благодарностью*

От автора

У этой книги важная задача: помочь вам разобраться, что происходит сейчас в бизнесе, и увидеть направления развития для вашей компании.

Сегодня это, вероятно, единственная книга, дающая рекомендации по работе в новых условиях, в которые попал российский бизнес в феврале 2022 года. Она будет полезна владельцам бизнеса и руководителям, перед которыми стоят новые вызовы и задачи по сохранению и спасению своих компаний. Я постаралась объединить в ней обзоры, размышления, наблюдения, рекомендации, практические инструменты, результаты исследований, ссылки на качественную бизнес-литературу и свой многолетний опыт. Все это — чтобы вы могли получить ответы на вопросы «почему именно так?», «что дальше?», «что стоит начать делать, а что перестать?», «что делать, чтобы...» и еще десятки других.

Это взгляд на бизнес одновременно изнутри и снаружи: здесь вы найдете как описание основных маркетинговых и стратегических болячек российского бизнеса и рекомендации по их лечению, так и понимание того, что происходит в бизнесе в целом и в конкретных его сферах в частности.

Это квинтэссенция сотен маркетинговых и стратегических аудитов российских компаний, многочисленных

рыночных исследований и более 100 реализованных проектов в сфере маркетинга и стратегического развития бизнеса — что гарантирует полное соответствие российской специфике бизнеса и маркетинга.

Здесь огромное количество рекомендаций и методик маркетинга, стратегического развития бизнеса и трендвотчинга в формате «бери и делай». Они помогают решить практически все задачи верхнего уровня компании любого размера, возраста и сферы. Каждая рекомендация проверена на практике мной, моей командой, нашими клиентами и партнерами.

Кроме того, вы получите доступ к чек-листам, шаблонам и многочисленным формам для заполнения, чтобы было удобнее мониторить ситуацию внутри и вне компании.

Много лет работая в сфере бизнес-образования и создав несколько авторских курсов, с уверенностью могу сказать: эта книга заменит прохождение полноценного курса по управлению маркетингом и стратегическому развитию бизнеса в кризисных (сложных) условиях.

Что даст вам книга?

Вы узнаете, в чем специфика российского бизнеса и маркетинга, что происходит в данный момент, каких изменений ожидать и почему слухи о скорой смерти российского бизнеса сильно преувеличены.

Вы поймете или еще раз убедитесь, что любые кризисы и переломные моменты — это не только разрушение привычного, но и окна возможностей. Узнаете, как генерировать идеи новых продуктов и проектов, как замещать ушедшие бренды, как управлять «новым» маркетингом, как находить

стабильность в неопределенности, как использовать тренды — и многое другое в виде рекомендаций и в формате «бери и делай» для сохранения устойчивости и развития бизнеса.

Кроме того, вы заново узнаете свою компанию. Несмотря на то что все компании разные, маркетинговые и стратегические болячки у них очень похожи. Книга поможет начать их лечение и уже через три-четыре месяца существенно повысить эффективность маркетинга и продаж.

Вы сэкономите на дорогостоящем обучении и консалтинге. Формат «бери и делай», адаптированный к текущей ситуации, поможет быстро и эффективно определить стратегические ориентиры, найти зоны роста, перестроить маркетинг, увидеть окна возможностей, отстроиться от конкурентов, лучше понять своих потребителей, обосновать запуск новых проектов и др.

Вы получите ощущение островка стабильности и точки опоры в бурлящей и неопределенной внешней среде. Как говорят перед взлетом самолета, мы наденем маску сначала на вас, потом на ваш бизнес.

Вы получите подтверждение своим гипотезам, сгенерируете новые идеи и сможете эффективно их продать руководству или команде.

В случае уже реализующихся проектов вы сможете убедиться в правильности своих действий или внести необходимые корректировки.

Посмотрев на свою компанию с высоты (в рамках отрасли, рынка, экономики страны в целом или мировой экономики), вы увидите зоны роста и развития, которые раньше не замечали или не прорабатывали.

Наконец, вы повысите свою квалификацию в сфере маркетинга и стратегического развития бизнеса (или убедитесь

в своих компетенциях), сверившись с актуальными требованиями к маркетологам и владельцам бизнеса.

Благодаря этому «Время делать бизнес» может надолго стать вашей настольной книгой.

Как читать книгу

«Время делать бизнес» можно читать как целиком, так и выбирая наиболее актуальные разделы и методики — для этого мы сделали максимально подробное оглавление. Шаблоны и чек-листы вы сможете использовать как непосредственно в книге, так и скачав их на сайте моей компании «Лаборатория трендов», пройдя по ссылке <http://t-laboratory.ru/mif-book> (паролем служит единственное англоязычное слово в заключении этой книги).



Рекомендую сначала прочитать первую часть — «Состояние российского бизнеса до февраля 2022 года» и вторую часть «Бизнес в переломный момент», а затем переходить к третьей, практической части — «Актуальные инструменты для развития бизнеса», где собраны все инструменты, шаблоны, чек-листы и др. Более подробно о том, как пользоваться этими материалами, можно прочесть в начале третьей части.

Если у вас электронная версия, я все же советую купить и бумажную книгу: в ней удобнее делать заметки на полях, записывать идеи, использовать цветные стикеры и текстовые делители. Идеи требуют немедленной фиксации и отработки.

Также рекомендую обратить внимание на книги, упомянутые в примечаниях, — в них вы найдете более глубокую информацию по разным вопросам.