

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.