

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Часть 1.</b>	
<b>Когда вам нужна стратегия? Основные маркеры хаоса в бизнесе.....</b>	<b>11</b>
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
<b>Часть 2.</b>	
<b>Пошаговая инструкция создания стратегии компании .....</b>	<b>42</b>
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
<b>Часть 3.</b>	
<b>Основы стратегического планирования в маркетинге.....</b>	<b>69</b>
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
<b>Часть 4.</b>	
<b>Стратегия компании как фактор мотивации сотрудников.....</b>	<b>91</b>
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
<b>Заключение .....</b>	<b>116</b>

# 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.