

Введение

*Мы не сможем решить наши проблемы
на том же уровне мышления,
на котором они были созданы¹.*

Альберт Эйнштейн

Про стратегию в бизнесе говорят много. Причем часто имеют в виду совершенно разное, например:

- Собственники и топы мечтают выйти из текучки и «заняться стратегией».
- Разрабатывают документ «Стратегия компании на такой-то период» – сами или с привлечением дорогих консультантов.
- Проводят стратегические сессии.
- Создают в компании должность директора или целый департамент по стратегическому развитию.
- Выделяют стратегических клиентов и партнеров.

То есть, говоря «стратегия», «стратегический», имеют в виду все важное, что не является текучкой и рутинной. И мечтают об этом.

При этом со стратегией связано много **парадоксов**.

- С одной стороны, когда удастся создать сильную стратегию, владелец ощущает ясность сознания и огромную радость.

Андрей Олейник, хозяин сети хостелов и отелей «Наш общий дом», бизнес-лагерь «Этномир-2017», после первого модуля, посвященного разработке стратегии: Я уже получил то, за чем приехал. Остальное будет бонусом.

- С другой – времени на стратегию часто не находят: нужно решать «более срочные задачи». На сессиях управленческие команды поначалу спешат: «Ну

¹ Эту фразу в разных вариантах приписывают Эйнштейну.

когда ж мы наконец делом займемся, бизнес-процессы будем описывать?» Хотя зачастую отлаживать архитектуру бизнеса, не понимая, куда и как его направлять – бесполезно. И даже вредно: ресурсы-то тратим.

- Многие руководители выучились, например, на «Стратегическом менеджменте», но применить знания в своем бизнесе не получается.
- И наконец, часто бывает, что стратегия вроде есть, а проку от нее мало: лежит мертвым грузом в сейфе у директора или на сервере компании.

Практическое задание 1

Какова судьба стратегии в вашей компании? Уже пытались ее создавать? Удалось ли воплотить в жизнь? Если не в полной мере, что помешало?

Стратегия – вещь полезная, но не всем и не всегда. Она **вряд ли нужна** вам, если:

- Ваш рынок активно растет, и вы вместе с ним. Ну зачем вам стратегия? Как правило, тут «фигачить» нужно, а не умничать. Конечно, стратегия помогла бы, но обычно на этом этапе не до нее.
- Ваша цель в бизнесе – что-то вроде «увеличить оборот в 10 раз». Вам вряд ли будет интересно вникать в подход и инструменты. Пока проще «брать больше и кидать дальше», взбадривая подчиненных кнутами и пряниками.
- Ваш бизнес держится на сильном административном ресурсе. Тут нужны хорошие связи в мире чиновников, и стратегия – лишнее баловство. Правда, вряд ли такую деятельность стоит называть бизнесом.
- Вы день и ночь в текучке и не верите, что сможете выбраться из нее. Ах да, *опять отгрузку клиенту сорвали работнички-разгильдяи!*
- Вы устали от бизнеса, получаете (полу)пассивный доход, и в целом вас это устраивает – развивать бизнес нет желания и сил.
- Вы занимаетесь выживанием: «День бы простоять да ночь продержаться». Какое уж тут долгосрочное развитие...
- Вы собираетесь вскоре продать бизнес, вывести деньги в офшор и свалить из страны. Тут другие приоритеты и методы.

В подобных случаях эта книга не для вас. Поставьте ее обратно на полку, а если уже купили – подарите другому бизнесмену.

Стратегия будет **полезна**, если, например:

- Вы работаете на конкурентном рынке и хотите не только выживать, но и развиваться.
- Вы сторонник системного подхода к управлению.

- В основном отладили операционную деятельность компании¹ – у собственников и топов освободилось время и внимание, чтобы выйти на новые горизонты.
- Переросли цели типа «вырасти в 5 (или 10, не важно) раз». Вы уже добились этого и теперь хотите качественного развития, а не только количественного роста. *Например, хотите стать самой современной компанией в отрасли, или лучшим работодателем, или – что уж мелочиться – изменить мир, оставить после себя достойный след.*
- Вы заработали себе (и детям) достаточно, и теперь бизнес для вас – увлекательная игра. Вы хотите... Кстати, а **чего вы хотите?**
- Ваш бизнес (отрасль, страна) находится в кризисе, и если ничего не изменить – будущее печально, старые методы работают все хуже.
- Компания быстро растет, от изменений уже голова кругом. Есть ощущение, что вы теряете понимание происходящего и управление.
- Команда руководителей напоминает лебедя, рака и щуку. А хорошо бы понимать, куда вы все вместе идете.
- Вы в шоколаде, кругом множество возможностей на вашем рынке и смежных с ним. Но окно возможностей, как правило, длится недолго. Если им не воспользоваться, потом будете локти кусать. При этом неясно, как все это ухватить и не захлебнуться.
- Высокая неопределенность, много нового, неизвестного, меняются технологии и поведение клиентов, новые конкуренты лезут как тараканы изо всех щелей.
- Бог его знает, что будет завтра: в отрасли, стране и мире. Что еще придумают политики и чиновники...

Знакомо? Тогда эта книга для вас. И не важно, холдинг у вас, средний или малый бизнес. Проверено!² Толковый фрилансер тоже сможет применить описанную технологию.

Практическое задание 2

А вам нужна стратегия? Зачем?

Это не праздный вопрос – от него зависит ваше желание работать над стратегией: это занимает не один день и требует усилий. Ваше отношение передается и команде.

¹ Навели порядок в бизнесе. Как это сделать – я подробно описал в прошлых книгах.

² Перечень наших клиентов: www.mrybakov.ru/clients/clients.

Как устроена книга

Книга четко **структурирована**. В ней есть:

- Основной текст
- Выделенные жирным шрифтом **ключевые слова** и **выражения** (удобно для скорочтения)
- *Примеры из практики*
- Примеры и комментарии наших клиентов – владельцев и руководителей разных компаний. Иногда у нас с ними возникала дискуссия.
- Практические задания (*пронумерованы*)
- Рисунки (*пронумерованы*)
- Сноски. В них я даю уточнения к основному тексту: определения терминов, ссылки на дополнительные материалы по теме и т. д. Сноски не обязательно смотреть при первом чтении книги.
- Веселые картинki, которые делают сложные темы более живыми. 😊
- Итоги в конце каждой главы и в конце книги.
- Список литературы для дополнительного изучения.
- Подробное оглавление.



* * *

О простоте. Инструменты, которыми мы пользуемся и которые я описал в книге, внешне довольно просты. Опыт показывает, что сложная технология¹ требует много времени и сил на освоение. У большинства людей не получается понять суть: она закрыта формой.

Любое задание можно сделать быстро, поверхностно, формально, как скучный школьный урок. Но это почти не принесет вам пользы. Скорее наоборот – разочарование. Поэтому моя рекомендация:

Ищите глубину!

Это касается каждого задания в этой книге и не только. Самое главное – **выводы**, которые вы сможете накопить из того или иного размышления, инструмента и пр. План **практических действий**, выполнив которые, вы улучшите свой бизнес.

¹ Их любят, например, в МВА.

А также фундаментальные осознания, *например, в области своих ценностей* – порой они в корне изменяют жизнь человека и организации.

В книге много примеров из нашего опыта и от клиентов. Но **нет шаблонов**, образцов и готовых решений. Это мой сознательный выбор. Я хочу разжечь в вас огонь желаний, помочь развить мышление и навыки, «научить пользоваться удочкой, а не накормить рыбой».

Как работать над книгой и стратегией

Это важная «инструкция по применению».
Пожалуйста, **изучите ее внимательно.**

Книгу можно использовать с разными целями и в разных режимах.

- Просто прочесть ее, чтобы **познакомиться с подходом** и решить, стоит ли применять его в своей компании.

Лучше, если это сделают **собственники**, особенно главный из них. Работа над стратегией – самая важная и интересная задача владельцев. Обязательно привлекайте команду, но ключевые решения – за вами, собственниками.

- Вы также можете рассматривать книгу как **самоучитель**, как **практикум для самостоятельной работы**. То есть выполнять задания шаг за шагом со своей управленческой командой.

Для малой компании это, пожалуй, лучший путь, оптимальный по соотношению результатов к затратам. Технология подробно описана, есть ссылки на другие материалы.

Для начала прочтите книгу ознакомительно, потом тщательно проработайте ее. Вы всегда можете задать мне вопросы на info@mrybakov.ru – с радостью поддержу вас. Полезно до применения в своем бизнесе пройти наш бизнес-лагерь – проработать методику на практике.

- В средней (от 100 человек) и крупной компании, в холдинге работа над стратегией – более сложная и масштабная задача. Сложная не только методически и организационно, но и психологически, а также «политически», поскольку затрагивает интересы разных людей и подразделений.

Лучше двигаться при поддержке **консультантов**. Это окупается многократно, позволяет добиться результатов, а не блуждать в дебрях, теряя время, клиентов, команду, репутацию, прибыль и нервы.

Не стоит привлекать консультантов в качестве вспомогательных рук, исполнителей-подрядчиков: если они сделают стратегию за вас, пользы от нее будет мало. Хороший консультант **помогает управленческой команде** пройти путь от создания стратегии до ее воплощения в жизнь, сопровождает компанию в изменениях. Помогает команде стать более зрелой и взрослой, компетентной и опытной. Самостоятельной.

Если вы хотите работать с консультантами, книга позволит глубоко **познакомиться** с нами и нашим подходом, принять осознанное решение о **сотрудничестве**. В книге я описываю наш практический опыт и живые примеры.

* * *

Пожалуйста, не считайте мои слова **догмой**. Проверяйте все на практике. Моя задача – разжечь в вас желание развивать бизнес и помочь в этом, повысить вашу осознанность. А не стать «великим гуру», сидящим на облаке и знающим правильные ответы на все вопросы. 😊

Стратегия и тактика

Тактика нужна, чтобы выиграть битву.

Стратегия нужна, чтобы выиграть войну¹.

Карл Клаузевиц

Работая над бизнесом, вы создаете те или иные решения. Их можно разделить на две группы: стратегические и тактические². Важны и те и другие. Надо их различать, находить им правильное место.

- **Долгосрочные решения.** Им самое место в стратегии, разработкой которой мы с вами начинаем заниматься. Наметьте их, включите в стратегию – и начинайте постепенно готовиться к воплощению в жизнь. Дальние периоды я называю **ЗДР** – зоны дальнего развития.

¹ Карл Клаузевиц (1780–1831), прусский военачальник, военный теоретик и историк. Также служил в русской армии. Своим сочинением «О войне» произвел переворот в основах военных наук. Для меня бизнес – это скорее спортивное состязание, чем война. Но принцип остается в силе.

² Бывают и оперативные, которые нужно реализовывать тут же – желательно «еще вчера». Но не будем об этом, все-таки книга про стратегию. 😊

- **Краткосрочные.** Часто возникают решения, которые вы твердо намерены внедрить в течение 1–3 месяцев. И это очень хорошо: вскоре вы с командой увидите результаты, почувствуете отдачу от работы по развитию бизнеса. Это дает ощущение прочной опоры под ногами. Позволяет увидеть успехи, дает силы двигаться дальше. Мы используем термин **ЗБР** – зона ближайшего развития¹.

В идеале при работе над каждым заданием этой книги вы создадите **два плана действий**: стратегический и тактический.

Над каким бы решением – далеким или близким – вы ни работали, всегда **оставайтесь в реальности**, не улетайте в сказки: они сначала очаровывают, но потом жестко разочаровывают.

Материя и дух

Человек – не просто гора мышц и костей. У него есть тело – с одной стороны; сознание, разум, эмоции, душа – с другой. Конечно, это деление условно и зависит от точки зрения. На самом деле человек – **целостный**.

Так же и в бизнесе. Есть «**жесткая**» часть, которую можно описать в документах, выгрузить эти знания в бизнес-процессы, ИТ-системы и т. д. А есть более **тонкие материи**: культура компании, ее дух, смысл существования в этом мире². Именно дух управляет материей, а не наоборот.

Конечно, мы помогаем управленческим командам **методически**: для успеха важна ясность в мозгах, четкое взаимодействие людей и подразделений. Но это лишь половина дела.

Главный результат – организации становятся **живыми, саморазвивающимися**. Меняется культура компании и ее «генокод».

При работе над книгой, пожалуйста, замечайте не только технологии...

¹ Читается «зэ-бэ-эр». Этот термин ввел советский психолог Л.С. Выготский применительно к развитию ребенка, я переложил его на бизнес. Подробнее – в главе 12 «Два подхода: революция и эволюция» книги «Бизнес-процессы...». Там подробно описан наш подход к управлению изменениями.

² Hard и soft, говоря компьютерным языком.



Структура книги

Краткий путеводитель по книге, а также по разработке и реализации стратегии.

В **главе 0 «Коллективный разум»** я расскажу, почему важно вовлекать команду в работу над стратегией. Почему мультиразумная компания успешнее, чем моноразумная, а тем более живущая лишь инстинктами.

Глава 1 «Стратегия как путь» объясняет суть стратегии.

- Вы сможете осознать нынешнее положение своего бизнеса. Причем так, чтобы это понимание родилось внутри вашей команды. А вместе с ним – и желание двигаться вперед: ставить яркие цели, развивать бизнес.
- Вы проживете и переработаете свои сомнения: а есть ли вообще смысл заниматься стратегией в России и других странах постсоветского пространства в наше нестабильное время? Кстати, почему часто стратегия не выполняется, а ее работу над ней многие руководители считают баловством?
- Научитесь формировать образ будущего своего бизнеса: захватывающий и при этом реалистичный. На твердом основании личных целей ключевых участников команды.
- Вы создадите первую версию своей стратегии – пути от текущего положения к желаемому. В дальнейшем вы будете развивать ее, двигаясь по спирали, выходя на все новые уровни осознания себя, окружения и способов вашего взаимодействия.

Глава 2 «На что опирается стратегия» поможет вам построить надежный фундамент для стратегии: здесь я собрал то, что точно нужно проработать.

- Вы глубже изучите своих клиентов, поделите их на сегменты и опишете портрет каждой группы. Проанализируете потребности клиентов и их требования, сложность и выгодность работы с каждой группой, сделаете выводы.

- Затем вы осознанно проработаете свою продуктовую линейку и сможете развивать ее так, чтобы она приносила клиентам больше пользы, а вам – выгоды.

- Вы посмотрите, как выглядит ваш бизнес на фоне конкурентов. Увидите сильные и слабые стороны, решите, что с ними делать. Выявите свою «фишку», создадите уникальное торговое предложение: ценное для рынка и устойчивое. Разработаете план взаимодействия с конкурентами.

- Вы системно проработаете различные каналы привлечения клиентов. Сможете годами удерживать клиентов, повышать их лояльность и превращать в своих поклонников. Усилите сарафанное радио и партнерские продажи. Разовьете свои бренды и повысите известность на рынке. Увеличите выгоду, которую клиенты приносят вам, а вы – им. Сможете применить аналогичный подход в работе с поставщиками, подрядчиками, персоналом и пр.

- Вы будете осознанно управлять собственными каналами продвижения, а также дистрибьюторами и дилерами.

- Найдете на рынке партнеров на непрофильные направления своего бизнеса и/или выделите их в аутсорсинговые компании.

В главе 3 «Уточняем вектор движения» – инструменты более глубокие, хотя методически также простые.

- Вы научитесь видеть тренды (долгосрочные тенденции). Пользоваться скрытыми в них возможностями и предотвращать угрозы. Сможете сами запускать тренды и хайпы.

- Если вам недостаточно рынков, на которых работаете сейчас (или они теряют свою привлекательность), сможете находить другие, где ваши продукты будут востребованы. Или создавать новые продукты, глубоко понимая свои компетенции.

А при желании – породить «голубые океаны», пробуждая в людях скрытые потребности и формируя новые. Выбирать и создавать рынки и продукты по душе: такие, которые имеют смысл для вас и вашей команды, доставляют удовольствие.

- Узнаете про другие инструменты, широко применяемые в мире при работе над стратегией.

Глава 4 «О высоком» научит вас видеть нематериальную сторону бизнеса, использовать ее на благо клиентам, бизнесу, себе лично и своей команде.

- Вы поймете, зачем нужна миссия и как ее «родить»: настоящую, не формальную. Конечно, если она нужна вам на данном этапе.
- Сможете понять глубинные ценности: собственные и вашей команды. Опирайтесь на них в бизнесе и в жизни. Увидите убеждения, вытекающие из ценностей, и научитесь их корректировать.
- Разберетесь, что же такое корпоративная культура и почему она важна как воздух. Как опираться на нее при работе над стратегией и как развивать.
- Узнаете, что такое идеальная стратегия и как к ней приблизиться.

Глава 5 «Создаем стратегию» поможет вам собрать воедино все, что вы наработали.

- Вы оцените, какие ресурсы понадобятся для воплощения стратегии в жизнь, поймете, что у вас уже есть и где найти недостающее.
- Увидите масштаб: свой личный и своего дела. Сможете расшириться или сократить до размера, правильного лично для вас.
- Вы документально оформите стратегию, описав ее простым и удобным образом.
- Узнаете, как организовать работу над стратегией и вовлечь людей. Что такое стратегическая сессия и зачем она нужна, кому в ней участвовать, как готовиться. Что делать после сессии, чтобы результаты не ушли в песок.

• Инструменты полезны. Но чтобы стратегия действительно работала, их недостаточно. Важна личная сила ключевых людей. Вы сможете осознанно повышать ее.

В главе 6 «Воплощение стратегии и ее развитие» вы научитесь переходить от стратегии к большей конкретике, чтобы великие помыслы не остались лишь на бумаге.

- Вы сможете перевести мысли из своей стратегии на язык четких, измеримых целей, определить показатели результативности и эффективности.
- У целей есть и темные стороны – увидите их, научитесь избегать подводных камней.
- От целей вы перейдете к конкретным планам. Сможете определять их так, чтобы было удобно пользоваться, чтобы они действительно исполнялись.
- Контроль – слабое место многих компаний и руководителей. Вы создадите простой механизм контроля, который позволит воплотить стратегию в жизнь.
- Жизнь меняется, и вы тоже. Вы узнаете, как системно развивать свою стратегию.

Глава 7 «Стратегия есть. Что еще?» – краткий обзор того, что еще, помимо рыночной стратегии, нужно развивать в своем бизнесе. Как отладить работу компании, чтобы долететь до намеченных звезд.

- Бизнес может находиться на разных ступенях зрелости: бардак, четкая система, живой, саморазвивающийся организм.
- Вы можете играть в компании разные роли: бизнес-архитектор, оперативный управляющий, исполнитель.
- Чтобы навести порядок в бизнесе и достичь его саморазвития, нужно одновременно работать по трем направлениям:
 - Стратегия, вектор развития: куда, как, а главное зачем?
 - Архитектура компании: бизнес-процессы и проекты, оргструктура, управленческий учет.
 - Люди, команда и ее культура.

Вы сможете встать на увлекательный и бесконечный путь развития бизнеса и себя в нем.