

Михаил Рыбаков

Стратегия бизнеса:

как создать и воплотить ее в жизнь

ПРАКТИКУМ



СЕРИЯ «ПОРЯДОК В БИЗНЕСЕ»

Порядок в бизнесе

Михаил Рыбаков

**Стратегия бизнеса: как создать и
воплотить ее в жизнь с активным
участием команды. Практикум**

«Рыбаков Михаил Юрьевич»

2019

УДК 005.4+005.5
ББК 65.290-2

Рыбаков М. Ю.

Стратегия бизнеса: как создать и воплотить ее в жизнь с активным участием команды. Практикум / М. Ю. Рыбаков — «Рыбаков Михаил Юрьевич», 2019 — (Порядок в бизнесе)

ISBN 978-5-9907325-2-0

В книге дана пошаговая технология разработки стратегии. Выполнив практические задания, вы сможете ясно увидеть путь своего бизнеса из текущего состояния (точка А) в желаемое (точка Б) на основании:• понимания своих клиентов и их потребностей;• развития продуктовой линейки: товаров и услуг;• хорошего знания конкурентов;• понимания своих преимуществ и уникальности;• осознания трендов, угроз и возможностей;• умения привлекать клиентов и развивать отношения с ними;• реалистичной оценки своих ресурсов. Вы построите стратегию на крепком фундаменте миссии и ценностей. Поймете, как стратегия организации связана с ее архитектурой: бизнес-процессами, оргструктурой и пр. Сможете развивать культуру компании на основе ее стратегии, а также опираться на особенности культуры при развитии стратегии. Автор показывает, как воплотить стратегию в жизнь, чтобы она не осталась лишь на бумаге. Большое внимание уделено вовлечению команды в развитие бизнеса. Книга написана простым, доступным языком. Основана на опыте работы с управленческими командами в различных отраслях: девелопмент и строительство, всевозможные производства, услуги, торговля, ИТ, инжиниринг и т. д. От холдингов до среднего и малого бизнеса. Примеры, схемы и рисунки оживляют методику. Это система, которая будет актуальна десятилетия спустя, а не просто набор разрозненных фишек. Для собственников бизнеса и руководителей. Также книга будет полезна бизнес-консультантам и тренерам. Михаил Рыбаков (www.mrybakov.ru) – бизнес-консультант, модератор стратегических сессий, психотерапевт. Основатель команды «Михаил Рыбаков и Партнеры». В бизнесе с 1997 года. Автор двух деловых бестселлеров, фильма «От карьеры к свободе», сотен публикаций, организатор

ежегодных бизнес-мероприятий в России и за рубежом. По образованию – системный аналитик (экономика, ИТ) и психотерапевт (гештальт). Помогает владельцам и управленческим командам частных рыночных компаний. Второе издание стереотипное.

УДК 005.4+005.5

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-9907325-2-0

© Рыбаков М. Ю., 2019

© Рыбаков Михаил Юрьевич, 2019

Содержание

От автора	7
Введение	11
Как устроена книга	14
Как работать над книгой и стратегией	16
Стратегия и тактика	17
Материя и дух	18
Структура книги	19
Глава 0	22
Глава 1	26
1.1. Точка А. Где мы сейчас?	27
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Михаил Рыбаков
Стратегия бизнеса: как создать и
воплотить ее в жизнь с активным
участием команды. Практикум

© Рыбаков М. Ю., 2018

© Жураковская Н. Е., иллюстрации, 2018

* * *

От автора

*Я не говорю о том, что такое свет.
Я просто помогаю вам открыть глаза, чтобы вы сами его увидели.
Будда. Алмазная сутра*

Я очень рад, что наконец накопил достаточно опыта и написал эту книгу. Что появилось время на это – книга требует минимум года плотной работы, когда я реже отдыхаю, меньше вижу близких и путешествую. Но книги стоят того, ведь каждая из них – как ребенок: родной и близкий. Книга живет долгие годы на пользу людям и на радость автору.

Тема стратегии интересует меня давно. Мы затрагиваем ее почти в каждом разговоре с клиентами, прорабатываем на каждой сессии. Однако как-то неявно. Потому что сама потребность в ясной стратегии появляется у собственника бизнеса и его топов не сразу: до этого **нужно дозреть**.

- Обычно сначала стараются добиться высоких продаж, чтобы занять место под солнцем.
- Потом выстраивают производство (если оно есть), логистику и т. п.
- После этого постепенно разбираются в финансах.
- Как-то управляют персоналом.
- Некоторые доходят до осознанного управления архитектурой бизнеса: процессами, оргструктурой и т. д.
- И вот тогда есть шанс, что появится свободное сознание: подумать о стратегии, ценностях, корпоративной культуре и прочих «высоких материях».

Александр Межеев, сооснователь торгово-производственной компании Green Trees (новогодние товары и услуги), Коломна: Только 10 % компаний имеют стратегию и реализуют ее!¹

Марс Гимадеев, собственник и руководитель компании «Станнум» (производство и продажа мебели под заказ), Казань: Когда создаешь маленький бизнес типа «Рога и копыта», чтобы просто заработать какие-то деньги, нет возможности подумать об основательных, основополагающих вещах, фундаменте. Первые попытки планового развития компании приходят, когда натыкаешься на действительно неразрешимые проблемы на текущем уровне развития собственника и его бизнеса.

Осознанность в этом пришла к нам, когда мы несколько раз попробовали ставить цели на несколько лет. С каждой новой попыткой происходило созревание – изменение мышления, желаний, потребностей, убеждений, поведения – и приходил определенный опыт. Так что делать попытки и подходы нужно, пускай они будут поначалу не очень прямые и стройные.

Когда я только начинал продвигать технологию «наведение порядка в бизнесе»², на меня смотрели как-то странно: «О чем это ты?» Прошло десять лет, и для многих руководителей это стало понятным: например, от бизнес-процессов уже не шарахаются, многие стремятся отладить их в своих компаниях.

В книге я делюсь нашим **опытом** работы над стратегией в компаниях России и стран СНГ – от холдингов до среднего и малого бизнеса, в различных отраслях: девелопмент и стро-

¹ Информация с курса «Стратегическое лидерство» программы Executive MBA в ИБДА РАНХиГС.

² Книга «Как навести порядок в своем бизнесе. Практикум» вышла в 2010 году, прежде я несколько лет выпускал статьи. В последующих ссылках я называю эту книгу «Порядок...».

ительство, всевозможные производства, услуги, торговля, ИТ, инжиниринг и т. д. Рассказываю о находках, успехах и трудностях. Вы изучите не только пошаговую **технологию**, но и живые **примеры** от владельцев и топов.

Надеюсь, книга получилась практичной и легкой в восприятии.

* * *

Честно говоря, у меня есть несколько **личных целей** написания этой книги.

- Во-первых, копнуть глубже, чем это обычно получается сделать на корпоративных сессиях и бизнес-лагерях. Для меня это особое интеллектуальное удовольствие. Каждой книгой удастся продвинуть свою мысль, а также рынок и бизнес-сообщество в целом на несколько шагов вперед.

- Во-вторых, освободить сознание для новых пониманий. Так бывало и прежде: с проектным управлением (которому я посвятил несколько лет), с наведением порядка в целом, а потом отдельно – с бизнес-процессами и вовлечением людей в развитие бизнеса³. Когда выкладываю тему на бумагу, могу двигаться дальше: в углубление прошлых областей и новые сферы. Ведь мне интересно очень многое!

* * *

Возможно, вы хотите знать, связана ли эта книга с двумя **предыдущими**. Да, конечно! Я развиваю **единую систему знаний и методик**⁴. Систему, которая будет актуальна десятилетия спустя, а не набор разрозненных фишек, устаревающих за несколько лет.

В новой книге я **подробно** раскрываю темы, которых прежде касался лишь вскользь. Также я включил фрагменты статей, написанных за прошедшие годы. А главное – практический опыт и свое нынешнее понимание.

³ Книга «Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум» родилась в 2016 году. В последующих ссылках я называю эту книгу «Бизнес-процессы...».

⁴ Многие идеи и подходы Питера Друкера были собраны в книге «Энциклопедия менеджмента». Надеюсь, когда-нибудь получится сделать что-то подобное и с моими работами.



При отладке своего бизнеса рекомендую **в комплексе** использовать мои книги, а также книги коллег по команде⁵. Я часто делаю ссылки – это позволяет глубже проработать ту или иную тему.

По стратегическому управлению в мире написано много литературы. Моя книга не является компиляцией других источников, она описывает наш практический опыт работы с клиентами⁶. Я не претендую на полноту и окончательную истину – наверняка через несколько лет наработаю еще много всего, напишу об этом в статьях и / или новых изданиях книги⁷. В некоторых местах я ссылаюсь на других авторов, чьи мысли считаю ценными. Вы можете изучать их труды, сравнивать подходы, искать крупинцы золота. Однако не стоит перегружать голову знаниями, особенно теоретическими: от их избытка в мозгах часто образуется каша. Осознанно выберите какой-либо подход и **настойчиво следуйте ему на практике**.

* * *

Я всегда **открыт для общения** и отвечаю на письма (хотя это может занять некоторое время). Пишите на info@mrybakov.ru.

⁵ См. «Литература».

⁶ «Чукча не читатель, а писатель». ☺

⁷ Так, в 2017 году я обновил «Порядок...», выпустил версию 2.0. Хотя мне легче писать новые книги, чем редактировать предыдущие.

Вы можете получить мои **консультации** по темам этой книги и не только. Обычно я консультирую через Интернет, реже очно (в Москве или во время поездок). Мы с клиентом обсуждаем текущее положение дел в бизнесе, его задачи и проблемы, намечаем пути решения. А также, если возникает потребность, можем подумать, как вам сделать свою жизнь более гармоничной: я не только бизнес-консультант, но и психотерапевт.

Как правило, мы работаем с **управленческими командами** компаний в режиме **стратегических сессий**, сопровождаем в ходе изменений. Летаем и ездим в разные города и страны. Для небольших компаний есть экономформаты.

Несколько раз в год мы проводим в России и за рубежом **бизнес-лагеря**, где собираются владельцы и топы разных компаний. Там мы детально прорабатываем подходы и технологии, описанные в наших книгах, на живых примерах из бизнеса участников. Туда съезжаются активные и светлые люди, нацеленные улучшить свой бизнес и окружающий мир. Это польза и отдых одновременно, обмен опытом, новые партнеры и друзья, заряд энергии и здоровья. Многие приезжают с семьями, с детьми.

Также мы проводим практикумы, мастер-классы и конференции.

Заходите на сайт www.mrybakov.ru – там много интересных и полезных материалов: сотни наших статей, видео и пр. В них продолжение наших книг, практические рекомендации по бизнесу, и не только. На сайте вы можете подписаться на бесплатную **рассылку** (она регулярно выходит с 2007 года), чтобы получать новые статьи и анонсы о мероприятиях.

Вы можете найти на **Facebook** меня, а также наши сообщества: «Как навести порядок в своем бизнесе» (советы по бизнесу) и «От карьеры к свободе» (вдохновение на каждый день).

Мне важна ваша обратная связь. Присылайте **отзывы** на книгу: благодарности, сомнения, критику. Пишите о своем опыте применения полученных знаний и о результатах, примеры в будущие издания книги.

А сейчас – в путь!

Введение

*Мы не сможем решить наши проблемы на том же уровне мышления, на котором они были созданы⁸.
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 «Наши общие дома», 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 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.

⁸ Эту фразу в разных вариантах приписывают Эйнштейну.

- 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 компании⁹ – 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 из 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!¹⁰ Толковый фрилансер тоже сможет применить описанную технологию.

⁹ Навели порядок в бизнесе. Как это сделать – я подробно описал в прошлых книгах.

¹⁰ Перечень наших клиентов: www.mrybakov.ru/clients/clients.

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.

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 картинки, 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 технология¹¹ требует много времени и сил на освоение. У большинства людей не получается понять суть: она закрыта формой.

¹¹ Их любят, например, в МВА.

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 накопать из того или иного размышления, инструмента и пр. План **практических действий**, выполнив которые, вы улучшите свой бизнес. 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 желания, 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 войну¹².

Карл Клаузевиц

Работая над бизнесом, вы создаете те или иные решения. Их можно разделить на две группы: стратегические и тактические¹³. 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.

• **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 развития¹⁴.

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.

¹² 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.

¹³ Бывают и оперативные, которые нужно реализовывать тут же – желательно «еще вчера». Но не будем об этом, все-таки книга про стратегию. ☺

¹⁴ 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.

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 мире¹⁵. 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...



¹⁵ 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 дистрибуторами 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 – порождать «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 сократиться 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.

Глава 0

Коллективный разум

*Люди не противятся изменениям.
Они противятся тому, чтобы их изменяли.*
Питер Сенге

Еще до погружения в работу над стратегией я хочу обсудить с вами одну важную тему.

Вы как собственник или топ-менеджер компании можете работать над стратегией **в одиночку**. Я не сомневаюсь в ваших талантах, однако скажу сразу, что от этого будет мало проку. Конечно, шеф видит картину шире, чем его сотрудники. И зачастую успех нужен ему больше, чем им. Однако даже если ваша стратегия будет гениальной, шансы на ее воплощение невелики. Почему?

Успех компании зависит от слаженности усилий работающих в ней людей. Будут ли они вкладываться – зависит от их желания. Конечно, можно их заставить, но в этом случае на всех уровнях вы получите явное или скрытое **сопротивление и саботаж**.

Другое дело, когда человек стал **соавтором** решения, вложил в него свою душу, силы и время. Тогда и решение более **взвешенное**, и человек выполняет его с **энтузиазмом**.

Компания может быть:

- **Неразумной**, то есть жить лишь инстинктами и шаблонами. Не потому ли так высок спрос на готовые решения и прочие «волшебные таблетки», «управленческий фастфуд»?¹⁶

Когда я работал над книгой, позвонил собственник региональной строительной компании – узнать, нет ли у меня готового набора бизнес-процессов и прочей документации по его сфере деятельности. А уж он бы «допилит напильником». Пришлось разочаровать...

- **Моноразумной**, когда ею управляет разум первого лица. Руководители разных уровней – проводники его решений, а рядовые сотрудники – просто исполнители. Конечно, шеф может советоваться с подчиненными, но решения принимает сам: «Мы подумали, и я решил». И инициатива тоже, как правило, исходит от первых лиц – на остальных уровнях ее заглушили.

- **Мультиразумной**, когда решения рождаются в разных частях компании и на разных иерархических уровнях вплоть до рядового. При этом действия людей направлены на благо организации.

Конечно, любая модель условна, возможны **промежуточные варианты**. Хорошо, если у руководителей разного уровня четко определены и соблюдаются полномочия по принятию решений. А возможно, ключевые решения принимает коллегиальный исполнительный орган, такой как совет директоров или правление. Вопрос в том, к какому из описанных выше вариантов ваша компания ближе.

Как правило, на разных уровнях иерархии воспроизводят реальный (а не декларируемый) стиль управления первого лица. **К какому стилю ближе вы?** Чтобы честно ответить на этот вопрос, желательно узнать, каким на самом деле видят вас коллеги: равные вам по статусу, подчиненные и вышестоящие (если такие есть).

Мультиразумный бизнес гораздо гибче первых двух, обладает большей способностью к выживанию, адаптации и развитию.

Вы можете спросить, работает ли это в России и странах СНГ? Да, конечно. В большинстве компаний, которым мы помогаем, удается постепенно запустить групповой разум, в этом

¹⁶ См. п. 12.4 «О «волшебных таблетках»...» в книге «Бизнес-процессы...».

нет ничего сверхъестественного. Не получается только у тех, кто бросает на полпути – и то какие-то элементы обычно сохраняются.



Я подробно описал это в книге «Бизнес-процессы...», не буду повторяться. Мировой опыт – в книгах «Открывая организации будущего», «Маверик», «Живая компания» и пр. (см. «Литература»). Нам удалось независимо от них прийти к аналогичным результатам.

То есть работа над стратегией, как и вообще над развитием бизнеса – **групповая, командная**¹⁷.

Она развивает в вас и ваших людях **стратегическое мышление**: способность подниматься над текучкой, анализировать и делать глубокие выводы, смотреть на годы вперед. Хотите ли вы, чтобы ваши люди действительно мыслили? Или вам удобнее работать с «деревянными солдатами Урфина Джюса»¹⁸, как выразился один наш клиент?

Практическое задание 3

Ваша компания скорее какая? Как вы относитесь к привлечению команды к работе над стратегией? Прикиньте, кого включите в рабочую группу.

Юлия Никишина, сооснователь и директор по образовательной деятельности монтессори-центра «Земляне» (начальная школа, дошкольное и дополнительное образование), Москва: Заниматься разработкой стратегии без привлечения команды – это все равно что носить воду в решете. Ты сам набираешь воды из источника, но пить команде будет нечего. На наш взгляд, командная разработка стратегии – это самое мощное мотивационное мероприятие, которое только можно придумать. По-другому, если честно, вообще не представляем пути. Всех к источнику!

Александр Межевов: Конечно, команду нужно привлекать к стратегическому планированию, но очень важный момент – чтобы

¹⁷ См. также п. 5.4 «Стратегические сессии».

¹⁸ Образ из книги Александра Волкова «Урфин Джюс и его деревянные солдаты».

сотрудники к этому были готовы. Отличной подготовкой является работа в группах по проработке бизнес-процессов: там прокачивается управленческое мышление, сотрудники начинают слышать друг друга и учатся договариваться. Без этого фундамента сложно начинать серьезно заниматься стратегией с привлечением команды. В разработке стратегии должны участвовать все ключевые руководители и, возможно, сотрудники.

Михаил Рыбаков: Стратегия и бизнес-архитектура – взаимосвязанные части компании. Конечно, хорошо бы до стратегии потренировать команду в работе над бизнес-процессами, оргструктурой и т. п. Однако архитектура компании нужна лишь для того, чтобы воплотить в жизнь ее стратегию. Что первое: курица или яйцо?

Нужно заниматься и тем и другим. А с чего начать, на чем делать акценты, в каком порядке двигаться – надо внимательно смотреть в каждом конкретном случае. Еще важно учитывать, на какие темы у вашей команды сейчас есть энергия. И конечно, какие задачи ей сейчас по зубам. Хорошо, что команда может развиваться, и нередко приятно удивлять своих основателей.

Станислав Фокин, директор по производству (новогодняя продукция): Лучшие работы в команде пока еще ничего не придумано, но сами люди должны быть готовы к работе по разработке и реализации стратегии. Должны мыслить шире своего рабочего участка и заглядывать в будущее, предвидеть его.

Михаил Рыбаков: Эти навыки можно наработать по ходу: дорогу осилит идущий.

Александр Козлов, совладелец и коммерческий директор компании «Тепловодохран» (разработка и серийное производство счетчиков воды и тепла, систем сбора данных приборов учета), Рязань: Действительно после бизнес-лагеря и начала работы в группах я заметил, насколько качественнее стали управленческие решения и как просто решить некоторые вопросы – которые одному просто не под силу. И главное, групповая работа – это просто весело и невероятно заряжает! А как потом люди сближаются для решения проблем – будто их подменили. Вместо перекидывания друг на друга думают, как можно решить проблему вместе.

Илья Евстрин, поставщик промышленного оборудования, разработчик системы «прозрачного производства» «Зуматор», Рязань: Все есть яд, и только доза делает его лекарством. В свое время для нас стало самым сложным найти меру и не сделать командную работу самоцелью, направив на нее всю созидательную энергию команды. Мы все молодые, энергичные, растем как на дрожжах, так что краев не видно. И дружным хором ударяемся в командную работу: вычищать конюшни и наводить порядок в бизнесе. Процесс увлек, люди стали раскрываться, в компании появилась новая, неведомая доселе энергетика.

Закончился этот этап тем, что, как говорится, завернув слишком сильно влево, оказались справа – развернулись. ☺ Возникло сильнейшее беспокойство и отрицание всего происходящего.

Потом, конечно же, пережили и отрицание, стали сильнее, мудрее, но это уже совсем другая история. ☺

Глава 1

Стратегия как путь

Когда человек не знает, к какой пристани держит путь, ни один ветер не будет попутным.
Луций Анней Сенека

Итак, начинаем.

Что такое стратегия? Слово очень затасканное, а понятие – запутанное.

И это отталкивает. Поскольку тема «мутная», зачем тратить на нее драгоценное время? «Баловство все это, работать нужно! Тем более какая может быть стратегия в нашей стране, когда все так переменчиво?..»

Давайте прояснять.

На самом деле **суть стратегии очень проста:**

- Вы сейчас находитесь в точке А.
- Намечаете точку Б, в которую хотите прийти.
- Для этого вам нужно понять свой путь: как из А прийти в Б (рис. 1):

Ясное понимание этого пути и есть стратегия.



Рис. 1. Стратегия – это путь

То есть основных задачи – три. Понять, где мы есть. Решить, куда идем. И понять, как это сделать. Всего-то...

1.1. Точка А. Где мы сейчас?

*Облака – плохая опора.
Армен Григорян*

Для начала работы над стратегией нужно ясно понять свое **текущее положение**. Это не так-то просто.

- Во-первых, нужно иметь смелость честно посмотреть на ситуацию.
- Во-вторых, мнения людей обычно различаются. Сотрудники работают в разных подразделениях и на разных должностях, поэтому видят ситуацию с разных точек зрения. Ну и характер, склад ума тоже отличается.
- В-третьих, между людьми часто бывают конфликты. И мало кто готов открыть свои болячки перед «противниками».
- И, наконец, в компании есть субординация. Шеф хочет красиво выглядеть перед подчиненными – чтобы уважали. Они – перед шефом, чтобы любил и зарплату платил.

Более того, осознать положение компании должна **ваша команда**.

То есть это нужно не только шефу. И уж тем более не консультантам. Потому что цели такой «диагностики» – не поставить диагноз и не найти виноватых. Надо:

- Запустить тему развития бизнеса в головах людей, в том самом коллективном разуме. **«Разморозить»**, раскатать компанию.



• **Поднять уровень их энергии** для изменений. То есть сделать так, чтобы сотрудники захотели менять себя и бизнес. Вылезли из уютных норок – зоны комфорта. Но при этом не слишком испугались и не спрятали головы в песок, увидев реальность. А решились пройти немалый путь.

В мире создано много методик для диагностики бизнеса. Они правильные и умные, но, во-первых, сложны, а во-вторых, часто направлены на постановку «диагноза» компании внешним авторитетом. А как вы относитесь к тому, когда кто-то тычет в ваши проблемы? То-то и оно.

Поэтому нужно сделать так, чтобы люди **сами проговорили и осознали** ситуацию в компании. И не в курилках, а открыто, при всех. Договорились между собой, пришли к согласию о том, где сейчас находятся.

*Людмила Прит, заместитель директора по производству компании
«Мида» (производство, продажа обуви и комплектующих для нее),
Запорожье (Украина): Часть сотрудников только на сессии поняли, что*

высшее руководство не боги, а люди со своими представлениями о жизни и бизнесе, порой сомневающиеся, ошибающиеся, при этом готовые брать на себя ответственность за управление в условиях неопределенности.

По нашему опыту, лучший формат для такой работы – стратегическая сессия¹⁹. В ней участвует команда ключевых людей компании: собственники, топы, среднее звено руководителей, ведущие специалисты.

Команда делится на подгруппы. Задача каждой – **посмотреть на организацию с определенной точки зрения**, например клиентов, поставщиков, сотрудников, руководителей подразделений, собственников. Итоги представляют на листах бумаги для флипчарта²⁰ в виде двух колонок: плюсы и минусы. «Клиенты» пишут, за что они ценят компанию и почему остаются с ней, а за что критикуют и почему уходят. Взгляд со стороны руководителей – о том, что в архитектуре компании отлажено и работает хорошо, а что сбивает. Собственники думают и пишут именно как владельцы бизнеса, а не как руководители, которые им управляют²¹.



Пожалуй, в этом задании важнее честно признать **проблемы**. Но и свои **сильные стороны** тоже надо понимать – опираться на них, гордиться, усиливать. Решения проблемам придумывать пока не нужно, разрабатывать план действий – тоже: это уводит в сторону. Хорошо, если группы выделяют самые важные моменты в своих решениях. Но и «неважные» часто оказываются ценными, если копнуть поглубже.

¹⁹ См. п. 5.4 «Стратегические сессии».

²⁰ Флипчарт (от англ. flipchart) – магнитно-маркерная доска, на которую вешают специальные большие листы бумаги, записывают и зарисовывают свои идеи. Флипчарт – один из основных инструментов в работе команд.

²¹ Подробнее про разделение ролей – в первых главах моих прошлых книг.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.