

Олег Лавров

---

**Как выжить  
в России: стратегия  
для малого бизнеса**

Олег Лавров

**Как выжить в России:  
стратегия для малого бизнеса**

«Издательские решения»

**Лавров О. А.**

Как выжить в России: стратегия для малого бизнеса /  
О. А. Лавров — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-966086-2

Сегодня очень много книг о том, как развивались огромные бизнес-империи: с примерами, фактами, деталями. И почти нет книг от том, как создать свою личную бизнес-империю. Эта книга именно об этом.

ISBN 978-5-44-966086-2

© Лавров О. А.  
© Издательские решения

# Содержание

Необходимый пролог	6
Глава 1. Почему мы не они	8
Глава 2. Боли предпринимателя	16
Глава 3. Договариваемся о понятийном аппарате	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# **Как выжить в России: стратегия для малого бизнеса**

**Олег Адольфович Лавров**

© Олег Адольфович Лавров, 2019

ISBN 978-5-4496-6086-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Необходимый пролог

Эта книга написана для тех, до кого наконец-то дошло, что их собственный бизнес должен работать на них, а не наоборот.

Я слишком часто сталкиваюсь с ситуациями, когда предпринимателю нужны волшебные таблетки: дай мне синюю таблетку и я решу проблемы с клиентами; дай красную – я решу проблемы с работниками. А еще вон ту зелененькую и у меня исчезнут проблемы с дилерами или поставщиками.

Предприниматель требует волшебных таблеток от своих подчиненных, от привлеченных агентств и специалистов. Агентства и специалисты очень рады такому предпринимателю, они ведь и сами предприниматели и прекрасно понимают, что именно они продают страждущим. Самый ходовой товар – иллюзии решения проблем. После таких «решений» всегда возникает необходимость в новых решениях, за которые обязательно нужно заплатить.

Беда в том, что волшебных таблеток не существует. Малый бизнес в России вынужден выживать в тяжелейших условиях, существуя в условиях постоянного кризиса и дефицита ресурсов, в первую очередь финансовых. Еще одна беда в том, что слишком много предпринимателей вокруг нас делают ровно то же самое, что и мы. И конкуренция на этом поле жесточайшая. Наши товары и услуги, за редким исключением, не являются уникальными – вокруг нас полно аналогов. И еще: огромное количество наших конкурентов обещают клиентам ровно то же самое, что и мы. Теми же словами, той же рекламой, теми же посулами, акциями, скидками, распродажами.

Кто-то делает это чуть лучше, кто-то чуть хуже, но конечный результат у основной массы компаний сопоставим: приходит начало нового месяца, и мы вынуждены лихорадочно искать деньги на зарплату сотрудников, на аренду помещений, на налоги. А те немногие периоды, когда мы этого не делаем, являются скорее исключением, а не правилом.

И пока до предпринимателя не дойдет, что его миссия состоит вовсе не в том, чтобы быть наемным работником у самого себя – ничего не изменится.

Эта книга не для тех, кого нужно уговаривать, убеждать или уламывать. Эта книга для тех, кто вместо ежедневных поисков рыбы наконец-то решил научиться действовать удочкой.

Книга о том, как выстроить свою уникальную стратегию на рынке. Некоторые вещи в ней могут показаться спорными или неоднозначными, но моя задача состоит не в том, чтобы положить предпринимателю в рот очередной кусок разжеванной рыбы: книга основана на моем личном опыте бизнес-консультанта, который раз за разом убеждался в типовых ошибках малого и среднего бизнеса, ведущих к очередному провалу.

Моя задача – научить предпринимателя думать и опираться на тех, кто и должен нести предпринимателя на своих плечах к желаемой цели.

И если с какими-то утверждениями в книге читатель будет не согласен (или захочет уточнить их или дополнить) – это и есть признак того, что предприниматель начинает размышлять в направлении, отличающемся от ежедневных рутинных мыслей. Менять привычные для себя убеждения – весьма непростое дело, нужно признать.

Я постарался написать эту книгу максимально доступным для понимания языком, используя необходимую профессиональную терминологию только там, где это на самом деле необходимо. Это особо важно для начинающих предпринимателей, не имеющих достаточно объемного опыта развития своего предприятия.

Еще одно важное добавление: если предприниматель решится на построение своей стратегии, ему придется изменить собственные убеждения. По одной простой причине: именно существующие в предпринимателе убеждения и привели его к тем результатам, которые он имеет сегодня.

В тексте книги местами встречается упоминание об установочной стратегической сессии. Это мой авторский инструмент, состоящий из более чем двухсот вопросов, и в Интернете его точно не найти. Длится сессия от трех до четырех часов и позволяет получить не только очень подробный слепок текущего состояния компании, но и наиболее полную картину мира предпринимателя – его убеждения, сомнения, страхи, желания, мечты, отношение к себе и людям, наработанные стандарты действий в той или иной ситуации.

Но самое главное, что делает сессия (именно поэтому она и называется стратегической) – заставляет предпринимателя совершенно по-иному посмотреть на все основные аспекты своей деятельности: на команду, на взаимоотношения с клиентами, на отношения с конкурентами. И на настоящие собственные цели в бизнесе.

Как любой стратегический инструмент, сессия проецирует дальнейшее развитие компании и наглядно показывает – если сейчас ничего не изменить, то компания и через несколько лет останется ровно на той же ступени развития, на какой она находится сегодня. Соответственно, и будущие финансовые показатели будут сопоставимы с сегодняшними.

Как показывает практика, большинство предпринимателей просто забывают мечты и цели, ради которых они и основали свое предприятие. Сессия же заставляет отвечать на многие вопросы, которые предприниматель годами старательно прячет от самого себя. Главное правило стратегической сессии звучит так: предприниматель отвечает не модератору, а самому себе. А врать самому себе по ходу проведения сессии становится затруднительно, хотя некоторые очень стараются, но это единичные случаи – огромному количеству предпринимателей нужны результаты, а не возможность показать себя с хорошей стороны.

Поэтому работу по любому проекту с какой-либо компанией я начинаю с установочной стратегической сессии.

Огромное спасибо за помощь в книге моему другу, отличному предпринимателю и талантливому управленцу Алексею Шевченко – его мнение очень помогло понять некоторые важные для этой книги нюансы.

## Глава 1. Почему мы не они

Мы живем в мире жестких ограничений. Законы, традиции, мораль, правила, понятия о добре и зле – вот те рамки, которые не дают нам скатиться по эволюционной лестнице вниз.

Самые жесткие ограничения живут в нашей голове. Кто-то называет их стереотипами, установками, рамками, внутренними границами: от названия их суть не меняется. Именно ограничения формируют нашу поведенческую модель, диктуя каждому роль и место в жизни.

Но в нашем мозге есть другие механизмы и инструменты, которые ловко обходят любые наши ограничения. Имя им – мечты.

Бизнес всегда являлся для человека одним из самых привлекательных видов деятельности. Начиная собственное дело, человек всегда видит перед собой конечную желаемую цель. Именно мечта об этой цели заставляет человека двигаться вперед, заставляет вкладывать энергию, силы, время и деньги в это движение.

Проходит время и у большинства новоиспеченных предпринимателей опускаются руки. Энергия иссякает, вложенные силы и время не приносят того результата, который устроил бы предпринимателя, заставив его гордиться собой и своими достижениями. В результате этого из сотни новых предприятий в России в первый год выживают 8—10 организаций, а двухлетний «юбилей» празднуют только 2—3.

Почему предприятие, которое обязано жить, вдруг неожиданно умирает? Почему компания, давно работающая на рынке, не может оторваться от земли и стремительно взлететь – ведь для этого есть все предпосылки? Почему современный предприниматель не видит элементарных вещей, очень негативно влияющих на собственное дело?

Таких «почему» можно задать очень много, но, как правило, эти вопросы большинству собственников не очень интересны – собственнику нужна волшебная таблетка.

Автору в качестве бизнес-консультанта посчастливилось сотрудничать и с очень крупными компаниями, и с совсем небольшими организациями, насчитывающими от 2 до 5 человек персонала. И главный вывод, который можно сделать по итогам этого сотрудничества, заключается в том, что собственники и менеджмент крупной компании мыслят совершенно иначе, чем собственники малого бизнеса. Впору говорить о том, что в крупном бизнесе совсем иная философия отношения к делу. Именно эта философия и приводит к такой разнице в результатах.

Философия крупного и среднего бизнеса основана на глубоких управленческих знаниях и на контролируемом, а не хаотичном развитии. Это значит, что развитие каждого нового направления начинается с создания и просчета бизнес-модели и бизнес-процессов. Прежде, чем новое направление бизнеса стартует в реальности, оно будет ситуационно смоделировано и интегрировано в существующую модель большого предприятия, а значит будут спрогнозированы итоговые результаты деятельности этого направления в натуральном и финансовом измерении. А это означает и полное понимание о количестве необходимых для запуска ресурсов (в первую очередь человеческих), и планируемый вектор развития направления, и вшитые в повседневную ткань деятельности бизнес-процессы, управленческий учет, финансовый контроль, профили специалистов, бюджетирование подразделений, маркетинговый бюджет.

Для понимания: руководителю в крупной компании и в голову не придет писать ежедневные отчеты или готовить документацию для контракта – для этого есть специально нанятые люди, которым делегированы и полномочия, и ответственность за эту работу.

Возникает закономерный вопрос: как же быть малому бизнесу, чтобы гарантированно выйти на планируемые желаемые результаты? Давайте начнем прояснять этот вопрос по пунктам.

Человеческий мозг вообще устроен очень хитро. Имея в шестилетнем возрасте более 100 миллиардов нейронов (а это больше, чем звезд в обозримой Галактике), мы умудряемся к совершеннолетию оставить в своей голове не более 85 миллиардов нейронов. Природа прагматична, она не потерпит присутствия в организме здоровых клеток, которые этим организмом не используются. Если клетка только потребляет кислород и энергию, ничего не давая взамен, организм избавится от такой клетки.

И именно к этому времени формируются основные стереотипы и установки в нашей голове. Соответственно, эти установки влияют на наши мысли, действия и результаты. Именно в это время молодой человек серьезно задумывается о собственном деле: энергии хоть отбавляй, шишки пока не набиты, предпринимательский опыт еще не приобретен. Но самый главный фактор, влияющий на результаты – тотальное несоответствие между желаемой целью (мечтой) и возможностями молодого человека.

Мозг вообще любит вводить человека в логические петли, выход из которых почти невозможно найти самостоятельно. Например, начинающий предприниматель затевает новое дело, находит первых клиентов, и вот он успех – заключается первая сделка. Предприниматель начинает и дальше действовать по найденной схеме, – зачем ее ломать, если схема работает? – но вот результатов уже нет. Вернее, они есть, но крайне редкие и вовсе не на те суммы, на которые рассчитывает предприниматель.

Следовательно, – делает вывод предприниматель – нужно больше работать. Больше звонить, писать коммерческие предложения, ходить на встречи. Личная жизнь, развитие и отдых подождут до лучших времен.

В этот момент возникает еще один феномен: любую критику в сторону модели своей деятельности от стороннего наблюдателя предприниматель воспринимает, как нападение на самого себя – даже если наблюдатель относится к друзьям или близким людям. Следует ответная агрессия предпринимателя в сторону «советчика» («Не учите меня жить, лучше помогите материально!» – эта бессмертная фраза Остапа Бендера наиболее точно описывает отношение предпринимателя к сторонней критике), а это является формой самозащиты собственных убеждений. И даже объективный взгляд на состояние вещей не сразу способен разрушить эту самозащиту.

Как следствие, логическая ловушка выматывает предпринимателя эмоционально и физически. Наступает следующая фаза – прокрастинация, в переводе на русский – лень. Но это не совсем точная дефиниция, это не просто лень в обычном понимании этого слова. Человек начинает откладывать на потом даже самые важные и срочные дела, у человека исчезает энергия. Это прямой результат логической ловушки: мозг дает энергию только тогда, когда ощущает результат действий. Причем слово «ощущает» здесь самое точное: при хорошем результате наш организм вырабатывает гормоны счастья – эндорфины, они же в итоге заставляют человека не только действовать быстрее и больше, но и испытывать удовольствие от действий – а это напрямую влияет на эмоциональный окрас всех действий и дает еще более быстрый и явный результат. Это тоже своего рода эмоционально-логическая ловушка, но, в отличие от первой, для ее затухания достаточно немного времени, такая петля не закликивает человека. Исчезли эмоции – исчезла и петля.

Прежде чем непосредственно перейти к разбору причин, приводящих нынешний малый бизнес к стабильно плачевному состоянию, необходимо прояснить несколько базовых факто-

ров, которым нынешний предприниматель не придает значения или совсем не подозревает об их существовании.

#### Фактор исторический:

Так уж сложилось, что новая Россия сразу же перепрыгнула из эпохи раннего маркетинга в эпоху развитого капитализма. Советский Союз не считал маркетинг необходимым и заслуживающим доверия – в эпоху СССР главным и почти единственным заказчиком для продукции предприятий являлось государство. Оно диктовало цены, номенклатуру и ассортимент продукции, уровень распределения и уровень потребления. Государство в самом широком смысле являлось управленцем для любого производственного предприятия и любой торговой точки.

Это имело свои плюсы, позволяло концентрировать ресурсы на стратегически важных направлениях: мы догнали США в гонке ядерных боеприпасов, первыми вышли в космос, первыми создали корабли с атомной энергоустановкой.

Но этот же фактор негативно влиял на уровень жизни населения. Да, основные продукты питания и товары повседневного спроса государство обеспечивало в полной мере, но оно совершенно не учитывало внутреннюю мотивацию людей красиво выглядеть, красиво одеваться, комфортно передвигаться на современном транспорте по качественным дорогам.

Государство всегда учитывает в первую очередь интересы самого государства, поэтому в СССР возникло и вошло в обиход такое понятие, как дефицит. Это не было дефицитом в полном понимании этого слова – обуви хватало всем, только вот женщины стремились купить обувь иностранного производства, получая и комфорт при ее использовании, и определенный статус при ее приобретении. А это все приводило к серьезным искажениям внутреннего рынка, которые и стали одними из основных причин развала Союза.

Кроме того, при отсутствии профессионального маркетинга население очень быстро нашло ему своеобразную замену. Сейчас это называется «сарафанное радио», во времена СССР именно с его помощью народом моментально распространялась информация о том, где и какой товар «выкинули» на прилавки, к какому стоматологу лучше всего попасть, у какого мастера лучше всего постригут, сошьют одежду, отремонтируют автомобиль или бытовую технику.

После распада Советского Союза и официального отказа от коммунистической идеологии, страна и ее население практически сразу же, без подготовки (кооперативы 80-х годов можно не принимать в расчет, они никак не влияли на общее состояние экономики) оказались в новых экономических условиях. Причем в весьма диких условиях, нужно сказать – регулирующие экономику старые законы уже исчезли, а новые еще не были созданы. Более того, именно в этот момент стало понятно, что новая Россия – это страна тех, кто умеет производить, но не умеет продавать – культуры продажи, удержания клиента, повышения клиентской лояльности в СССР просто не было.

Отголоски этого фактора видны и сегодня: многие начинающие предприниматели искренне считают, что важнее всего произвести товар. А уж как мы будем его продавать – решим после того, как произведем.

Кстати, это касается не только малых и средних предпринимателей: производя очень эффективные, надежные и относительно недорогие системы вооружения, российские государственные корпорации и министерства совершенно не умеют создавать для своей продукции привлекательную для потребителя упаковку.

Исторический фактор сегодня напрямую отражается в фундаментальных показателях экономики России: по итогам 2018 года малый и средний бизнес создает 22% валового внутреннего продукта России. Для сравнения: в США, Японии, Южной Корее, странах Западной Европы доля малого и среднего бизнеса в ВВП составляет от 48% до 60% – и это одна из основных проблем современной российской экономики.

Малый и средний бизнес в России обеспечивает рабочими местами около 18,9 миллионов человек, что составляет около 27% от числа всего экономически активного населения (в эту группу входят только работающие граждане). В развитых странах эта цифра давно перевалила за 50%.

#### Фактор культурный:

Он напрямую следует из фактора исторического. В западных странах весь двадцатый век маркетинг развивался последовательно, *step by step* (шаг за шагом), придумывая и пробуя все новые инструменты для привлечения и удержания потребителей. А это, в свою очередь, создавало маркетинговую культуру: отбрасывались негодные инструменты, развивались действенные методики работы с потребителем. Совершенно оправданно, что маркетингу новоиспеченный российский предприниматель начинал учиться по западным книгам и учебникам, именно они давали первое понимание того, что же это такое – маркетинг.

В России же такого опыта с 20-х годов 20 века просто не было, после ликвидации новой экономической политики советского правительства (НЭП).

Здесь можно вернуться к примерам с продажей современного российского вооружения: автомат Калашникова давно уже присутствует на флагах и гербах пяти государств (Зимбабве, Мозамбик, Танзания, Восточный Тимор, Буркина-Фасо с 1984 по 1997). За 60 лет производства только в СССР и России было создано более 70 миллионов автоматов – и это высший показатель среди всех производителей (некоторые военные эксперты считают, что нелегальное производство за это время дало миру еще от 12 до 15 миллионов единиц автомата Калашникова). Но спросите, знают ли об этом факте сами россияне – и Вы искренне удивитесь ответам людей из Вашего окружения. А если об этом не знаем мы сами, то почему об этом должен знать остальной мир?

А теперь давайте представим, что таких же успехов добилась бы американская автоматическая винтовка М16: я более чем уверен, что лично Вы знали бы об успехах американского производителя этого оружия.

Для справки: это одна из наиболее распространённых моделей стрелкового оружия в мире – было выпущено более 8 миллионов экземпляров разных модификаций.

Теперь сравним: 70 миллионов и 8 миллионов экземпляров. Калибр сопоставим: 5,45 мм у автомата Калашникова и 5,56 у М16. У первого автомата – репутация одного из самых неприхотливых и убойных видов стрелкового оружия, у второго – очень высокая кучность при одиночной стрельбе и более высокая масса по сравнению с конкурентами.

Но чтобы увидеть главную разницу в упаковке этих конкурирующих видов оружия, достаточно сказать, что инструкция по обслуживанию М16 выполнена в виде комиксов и понятна без знания английского языка пользователю любой страны мира.

И как итог всему вышесказанному: в том же Восточном Тиморе, у которого на гербе присутствует автомат Калашникова, основным стрелковым оружием в армии и спецслужбах сегодня является М16.

Многие скажут: ну да, эти русские если что и умеют делать, так только оружие. А как дело касается гражданского сектора экономики или высокотехнологичных производств, то тут Запад вне конкуренции.

На этот случай у меня есть один замечательный пример – концерн «Росатом», который сегодня является единственной глобальной компанией полного цикла в атомной энергетике. Более того, имея долю в 26% на мировом рынке атомной энергетике (по итогам 2018 года), он по факту является монополистом этого рынка, контролируя большинство сегментов рынка – от добычи и обогащения радиоактивных элементов до разработки технологий получения новых изотопов для медицины, мобильных источников энергии, космических исследований и так далее.

Необходимо понимать, что атомные технологии являются вершиной «пищевой цепочки» на мировом рынке, включая в себя фундаментальную науку, эксклюзивные прорывные технологии, собственную элементную базу, свое программное обеспечение, собственные производственные мощности (сопоставимые с совокупным промышленным производством отдельных стран мира) – и много ли людей в России вообще знают об этом?

Нет, но очень много людей знают о лидерстве производителей айфонов и прочих гаджетов, искренне считая, что электричество берется из розетки – и вот именно в этом заслуга маркетинга, умеющего убедить современного потребителя в ценности массово произведенных вещей с минимальными функциональными различиями между моделями разных производителей.

Развитие маркетинга, как дисциплины, влияет на все общество. В том числе и на масскультуру: современные американские боевики и триллеры в первую очередь являются произведениями PR и маркетинга, а уж только потом произведениями массового искусства.

Фактор цивилизационный:

Этот фактор напрямую проистекает из первых двух, но имеет свои особенности, связанные как с географией России, так и со смыслом жизни (менталитетом) населения нашей страны.

Разница именно в смысле жизни: в то время, как Европа уже в средние века была относительно перенаселена, народы России имели в своем распоряжении огромные неосвоенные пространства с весьма суровыми климатическими условиями. Поэтому сам смысл производства продукции в России всегда был другим: если для европейца произвести что-либо означало начать жить лучше окружающих, то для жителя России производство являлось безусловным фактором для выживания. А там, где что-либо производят почти исключительно для того, чтобы выжить, мало обращают внимание на внешний вид и эргономику производимой продукции – оружие должно стрелять без осечек, плуг должен вспахивать самую тяжелую почву, паровоз должен проехать без поломок от Санкт-Петербурга до Владивостока. И все это должно стоить как можно меньше, поскольку в суровых условиях все произведенное намного быстрее изнашивается или ломается.

Это вовсе не означало, что все, что было сделано в Российской Империи или СССР, автоматически становилось внешне и внутренне убогим и примитивным. Достаточно вспомнить, что эталоном меха в мире являлся и до сих пор является сибирский соболь, эталоном масла в Европе было сливочное масло из Вологды, эталоном ускорителя в науке стал первый советский «Токамак» (тороидальная магнитная камера), эталоном прорыва в космос – первый

советский спутник и первый пилотируемый полет, эталоном стрелкового оружия был и остался автомат Калашникова.

Цивилизационный фактор отражается даже в языке: в американском варианте английского языка есть слово «offer». В переводе на русский это слово означает то же самое, что и «коммерческое предложение» в российском бизнесе. Но если мы начнем разбирать контекстные смыслы слова «offer», то поймем, что кроме самого предложения товара в нем зашита весомая причина купить этот товар.

Иными словами, ты должен купить нашу продукцию не только потому, что мы такие хорошие производители и наш товар самый лучший на рынке, но и потому, что вместе с его приобретением ты получишь важные для себя ценности. А к ценностям на Западе всегда относились очень трепетно: среди них и статус в глазах окружающих, и значимость в собственных глазах, и прямая выгода лично для тебя в сравнении с товарами конкурентов.

А если ценности не хватает, ее всегда можно придумать. Достаточно вспомнить, что именно в западных странах были изобретены акции и биржевые торговые площадки, векселя, современные долговые расписки (деривативы), имеющие статус своеобразных денег, безналичные формы расчета между людьми и предприятиями и, наконец, новый тип электронных денег – криптовалюты.

Более того, само искусство продвижения и продажи – маркетинг – является изобретением западной высококонкурентной экономики.

Здесь уместно важное замечание: маркетинг существует в двух ипостасях – маркетинг, как ремесло, и маркетинг, как философия.

В современной экономике России маркетинг воспринимается только в виде ремесла: это набор инструментов, необходимых для продвижения и продажи товара.

На Западе же маркетинг имеет и второе значение: помогая продвигать и продавать товар, он формирует философию жизни компании, заставляя предпринимателей оттачивать саму компанию, как отдельный и важный инструмент влияния на потребителей.

Как следствие, из философии маркетинга появилось понятие бренда, из философии родилась и начала собственную жизнь отдельная дисциплина PR.

Для российских предпринимателей проблема в том, что маркетинг для них односторонен – но его использование только в виде ремесла, без философии, сродни тому, как если бы Вы пользовались только примкнутым к автомату Калашникова штык-ножом, совершенно не подозревая об основных функциях этого оружия.

А основная функция маркетинга, как и автомата Калашникова – стрелять и попадать в цель, точно и быстро.

Еще одна существенная цивилизационная разница между Россией и Западом напрямую связана с плотностью населения и высокой рыночной конкуренцией – это разница в подходах к образованию специалистов. Советская система образования давала населению исключительно широкий кругозор, заставляя школьников с раннего детства впитывать в себя огромный объем знаний. Напомню, что население СССР составляло более 270 миллионов человек, население же современной России не дотягивает до 150 миллионов.

Учитывая разницу между нами и Западом в населенности территорий и построении любой инфраструктуры, России и сегодня требуются люди, способные иметь в течение жизни несколько профессий. В Европе и США подход другой – там важно, чтобы специалист очень глубоко владел какой-либо одной дисциплиной, все остальные знания, навыки и компетенции этому человеку вряд ли пригодятся: при такой плотности населения конкуренция на рынке труда в каждой квалифицированной профессии становится предельно жесткой.

Только у нас есть поговорка «И швец, и жнец, и на дуде игрец». Представить такого специалиста на развитом Западе невозможно – либо человек полностью погружен в свою профессию, либо он рискует отстать от конкурентов по этой профессии.

С одной стороны, это благо: человек учится всю свою жизнь, постоянно повышая свою экспертность. С другой стороны, у общества с подобной организацией делового образования крайне низки шансы на выживание в случае какого-либо катаклизма или цивилизационного столкновения с иным по внутренней организации обществом (ситуация с мигрантами в Европе из стран Северной Африки и Ближнего Востока показательный пример этому).

Кстати, прекрасным публичным образчиком западных методик образования является незабвенная Джейн Псаки, бывшая официальным представителем Госдепартамента США во времена президента Обамы – именно ей мы обязаны появлению Ростовских гор и Белорусского моря, по которому прямо к Минску могут подойти авианосцы Соединенных Штатов.

Самое же интересное в том, что Псаки великолепный специалист в PR, с очень высоким уровнем интеллекта (с другим IQ ее просто не взяли бы на работу в Госдепартамент США), но вот элементарное знание географии и истории для нее вовсе не считается обязательным – а это привело к тому, что ее имя стало нарицательным при обсуждении качеств всей администрации президента Обамы. В русскоязычном сегменте интернета даже появилась виртуальная шкала тупости западных политиков, измеряемая в единицах Псаки.

Фактор социально-биологический:

И вот здесь к историческому, культурному и цивилизационному факторам добавляется еще один важнейший фактор – биологический.

В 60-х годах XX века биологи, изучая особенности социального поведения групп высших приматов, установили весьма интересный факт: в любой группе все особи делятся на три категории – альфа, бета и гамма. Причем это касается не только самцов, но и самок, там распределение по категориям даже более явное и жесткое.

Само по себе такое распределение связано с внутривидовой конкуренцией и направлено исключительно на выживание группы (или стаи, если угодно).

Иными словами, во главе стаи всегда будет сильнейший альфа-самец, у которого будут лучшие альфа-самки. Окружение вожака тоже состоит исключительно из альфа-самцов, хоть и менее сильных – это ядро стаи, наиболее готовая к защите и нападению часть группы.

Свите самца – другим альфа-самцам – достаются самки категории бета и гамма. Бета-самцы в стае являются низшей кастой, которой достаются самки низшего качества, популяция же гамма-самцов стремится к нулю, поскольку они не приспособлены для выживания в условиях дикой природы. Гамма-особи в дикой природе являются результатами генетической выбраковки, побочным продуктом постоянной мутации вида.

Такое положение обусловлено тем, что стая или первобытное племя почти всегда живет в условиях дефицита ресурсов. Ресурсы располагаются на территории, за которую конкурируют другие стаи – поэтому чем сильнее стая, тем большей территорией она обладает.

При столкновении с другими стаями сильная группа берет в свой состав только лучших самок, поголовно уничтожая всех самцов и детенышей – выжить должна более сильная ветка вида. Это, кстати, касается не только высших приматов – подобная ситуация наблюдается в прайдах кошачьих (львы, к примеру) и в стаях любых других высокоорганизованных хищников.

Чем больше самцов альфа в стае или первобытнообщинном племени, тем больше эта группа приспособлена для выживания и развития.

Человеческое общество поначалу было организовано ровно таким же образом – представьте себе степных кочевников Чингисхана, чье войско полностью состояло из альфа-воинов: именно они обеспечили завоевание половины известного на тот момент мира.

С развитием цивилизации и накоплением ресурсов, превышающих потребности для выживания, доминирование альфа-самцов в обществе начинает закономерно снижаться: чем выше в социуме уровень производства и потребления ресурсов, тем ниже запрос на воспроизводство лидеров. Любой сильный альфа-самец начинает восприниматься, как прямая угроза власти, на этом этапе происходит укрепление бета-прослойки общества, как наиболее управляемого промежуточного звена между властью и остальным народом.

Приспособленчество, соглашательство, умение находить компромиссы становится социально выгодными навыками и именно отсюда растут основные социально-биологические проблемы современного общества.

Разделение современного человеческого общества европейского типа на категории сегодня выглядит так: альфа – от 2% до 3%, бета – до 10—12%. Остальная человеческая популяция состоит из особой гамма-категории.

В переложении на бизнес разделение по категориям выглядит так:

Альфа – только своя воля – собственники.

Бета – своя и чужая воля – управленцы, топ-менеджмент, иногда собственники.

Гамма – исключительно чужая воля – сотрудники низшего звена, расходный материал.

Почему так важен социально-биологический фактор при построении стратегии развития собственной компании? Просто потому, что владелец обязан четко осознавать, с кем ему придется эту стратегию реализовывать.

Безусловно, автора можно назвать циником, но в бизнесе без здоровой доли цинизма просто не выжить. Осознание того, кто из твоих подчиненных станет твоей правой рукой, а кого можно и нужно менять – первый шаг на пути построения команды, без которой любая стратегия становится просто бумажкой, пусть даже очень правильно написанной.

## Глава 2. Боли предпринимателя

Современный предприниматель действует в крайне сложных условиях: рынок очень пластичен, постоянно появляются и развиваются новые идеи, появляются совершенно новые продукты или услуги, созданные на стыке нескольких научных или технических дисциплин.

При этом сами предприниматели тонут в рутине операционной деятельности, не понимая, что на развитие их предприятий критически действуют разные факторы, которые не учитывают сами собственники, но именно эти факторы определяют, насколько полно реализуется потенциал человека в качестве предпринимателя.

Основываясь на индивидуальных стратегических сессиях предпринимателей из категории малого бизнеса, я составил свой топ-лист причин, влияющих на развитие как самого владельца, так и на состояние и развитие принадлежащей ему компании.

Разобьем этот топ-лист на несколько блоков с разными уровнями влияния и посмотрим на причины их возникновения более пристально. Естественно, часть факторов будет не столь важна для ряда предпринимателей. Другие же собственники укажут, что именно для них важнее те причины, влияние которых в топ-листе имеет более низкую оценку.

Не собираюсь спорить, поскольку все эти данные получены именно от предпринимателей и имеют усредненные оценки по десятибалльной шкале. Причины и факторы для каждого конкретного собственника будут индивидуальны, но нас сейчас интересуют именно те факторы, которым сами собственники чаще всего придавали максимальное значение.

Блок первый:

Нестабильный доход 10/10  
Недостаток финансовых ресурсов 10/10  
Нестабильный персонал 10/10  
Огромные затраты собственных усилий 10/10  
Затраты собственного времени 10/10  
Высокая психологическая нагрузка / Постоянный стресс 10/10  
Неудовлетворенность качеством жизни по сравнению с окружением более высокого уровня 9/10  
Зависть к более успешным 09/10

В первом блоке находятся факторы, которые несут в себе максимальную финансовую, психологическую, физическую и временную нагрузку для предпринимателя. Более того, указанные факторы самым прямым образом определяют темпы роста компании или ограничивают развитие предприятия и ставят компанию в условия прямой зависимости от эмоционально-физического состояния собственника.

Блок второй:

Недостаток собственной мотивации, низкий уровень энергии предпринимателя 08/10  
Плохой (слабый) рынок труда 08/10  
Отсутствие поддержки со стороны близких 08/10

Высокая конкуренция 08/10  
Недостаток идей для развития 07/10  
Недостаток знаний, шаблонное мышление 07/10  
Отсутствие системности в организации бизнеса 07/10

Во втором блоке находятся факторы, которые по уровню значимости вполне могут входить и в первый блок. Иными словами, для некоторых предпринимателей такой фактор, как «Недостаток идей для развития» вообще является ключевым, но, как правило, значимость этого фактора присуща в основном новым компаниям и собственникам без достаточного опыта ведения бизнеса.

А вот для некоторых компаний с большим опытом работы на рынке наиболее значимым фактором становится «Высокая конкуренция» – именно она наиболее серьезно начинает влиять на развитие таких предприятий. И если сравнивать эти два фактора (конкуренцию и недостаток идей), нельзя не заметить прямую зависимость между ними – просто на раннем этапе недостаток идей восполняется энергией самого собственника, пробующего себя в разных рыночных нишах и видах деятельности. На более поздних этапах развития высокая конкуренция возникает потому, что ранее собственник или команда компании не смогли найти ту идею, которая имела бы длительную ценность для потребителя и имела бы способность к развитию самого продукта.

Блок третий:

Недостаток времени для личной жизни 06/10  
Экстенсивное развитие предприятия 05/10  
Недостаточная системность самого предпринимателя 05/10  
Недостаток времени для собственного развития и отдыха 05/10  
Невозможность качественного прогнозирования развития 04/10  
Проблемы с фискальными органами 03/10  
Отсутствие поддержки со стороны собственного персонала 03/10

Факторы, представленные в третьем блоке, на первый взгляд кажутся не очень существенными.

Но попробуйте ответить на один вопрос: представим, что лично у Вас все сложилось великолепно, бизнес растет и приносит столько денег, что Вы перестаете их экономить. И вот, именно в этот момент, когда все налажено и все работает само собой, чем лично Вы хотели бы заниматься?

Большинство предпринимателей понимают, чем они жертвуют ради успеха – личными отношениями, отдыхом и собственным развитием. И если поначалу молодой человек не задумывается об этой плате за успех, – а это именно плата, и достаточно высокая – то растущая с годами неудовлетворенность результатами собственного дела очень обостряет понимание того, к чему же на самом деле стоит стремиться в жизни.

Последний блок ответов предпринимателей очень противоречив и напрямую зависит от возраста, опыта и деловых результатов предпринимателя. Для некоторых из них отдельные пункты этого блока имеют наивысшие оценки по десятибалльной шкале.

Особо хотелось бы отметить еще два пункта из этого блока: экстенсивное развитие предприятия и невозможность качественного прогнозирования развития. При более глубоком рассмотрении, уже после индивидуальной стратегической сессии, сами предприниматели начинают признавать, что эти пункты имеют куда более высокую значимость для них, чем они прежде указывали.

Эти два пункта – свидетельство полного отсутствия какой бы то ни было стратегии развития компании. А отсутствие стратегии развития – это и есть самый негативный фактор для компании. Он по степени своего воздействия куда хуже и глубже действий конкурентов, плохого рынка труда, нестабильного персонала и финансового голодания – просто потому, что он и является причиной прихода компании ко всему перечисленного.

Это тот ключевой фактор, на который вообще мало кто обращает внимание – но именно он и определяет качества и самого предпринимателя, и его компании. Этот фактор определяет результаты всего, что Вы делаете или пытаетесь сделать на своем рынке. В первую очередь, именно отсутствие стратегии, как основы основ для компании сжирает ваши личные силы, время, деньги и нервы.

### **Глава 3. Договариваемся о понятийном аппарате**

Прежде чем приступить к разработке и строительству своей стратегии, необходимо прояснить все дефиниции этого понятия. Это важно, поскольку само понятие стратегии многообразно и многослойно, и в разных ситуациях стратегия строится по-разному.

Первоначальный смысл понятия: стратегия (от древнегреческого слова *στρατηγία* – искусство полководца) – наука о войне, в частности – наука полководца, общий, недетализированный план военной деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, позднее – вообще какой-либо деятельности человека.

Важно понимать, что стратегия в экономике и стратегия в науке – суть два разных понятия. Объединяет эти понятия только то, что стратегия описывает модель деятельности, рассчитанную на долгосрочный период и ведущую к достижению желаемых результатов.

И если для бизнеса стратегия считается планом, конечным этапом которого является достижение конкретных целей, то для науки приняты допущения, что все процессы, происходящие во внешней и внутренней среде, поддаются управлению, контролю и прогнозированию.

Иными словами, стратегия для бизнеса – это не догма, а некая дорожная карта, на которой обозначены важнейшие вехи развития, с конечным положительным итогом в результате осмысленной деятельности.

Для науки же стратегия – постоянный процесс, в котором невозможно просчитать конечный результат, поскольку наука сама по себе направлена на исследование непознанных человеком явлений. Конечная цель в науке не является результатом стратегии, но всего лишь промежуточным итогом, за которым часто следует возникновение целого веера новых целей и новых стратегий. Время достижения промежуточного итога можно прогнозировать, но сроки за редкими исключениями не играют определяющую роль.

К исключениям, к примеру, можно отнести ситуации, когда необходимо разработать вакцину в случае возникновения эпидемии, но и в этом случае ученых будет интересовать не сама вакцина, а механизмы влияния нового микроба или вируса на организм человека.

Еще один вид стратегии, который жестко связан со стратегией в бизнесе – личностная модель поведения человека, его ориентация в окружающей среде по отношению к тем или иным явлениям, убеждениям и ценностям. Наиболее явно стратегия поведения проявляется в подходе к конфликту – сама ситуация конфликта требует немедленной реакции от человека.

Именно в конфликте личностная стратегия проявляется, как фотопленка, давая стороннему наблюдателю достаточно информации о доминирующей модели поведения конкретного человека в жизни. Модель может быть соревновательной, соглашательской, приспособленческой, убегающей, ищущей компромисса, нацеленной на сотрудничество или на подавление оппонента – именно в конфликте она раскроет себя. И чем сложнее и глубже конфликт, тем более полно проявится стратегия поведения.

Здесь необходимо важное отступление: модель поведения полностью завязана на установках, убеждениях и стереотипах человека. Установки и убеждения базируются на самоидентификации человека, на том, каким он сам видит себя и свое место в этом мире.

Каждому в жизни часто приходится слышать, что мысль материальна. Мы воспринимаем эти слова, как нечто неосязаемое, недоказуемое и, в итоге, бесполезное. На самом же деле доказать материальность мыслей достаточно просто.

## **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.