



СТРАТЕГИЯ РОСТА

СОБИРАЕМ БУДУЩЕЕ

СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН

Пошаговая инструкция
по стратегическому планированию

Как навести порядок в компании
в эпоху турбулентности?

Олег Извеков

Олег Извеков
Стратегия бизнеса
в эпоху перемен.
Пошаговая инструкция по
стратегическому планированию

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69147925
ISBN 9785005987389*

Аннотация

Стратегия. Об этом в нашей стране говорят управленцы всех мастей. Но при этом в реальности мало кто создает по-настоящему рабочие Стратегии, которые приносят пользу. Олег Извеков, крупнейший специалист в РФ по стратегическому планированию на опыте 100 компаний создал авторскую методику Стратегического планирования. Она основана только на российских реалиях, опыте и контексте. Книга наполнена практическими инструментами, которые выведут ваш бизнес на абсолютно новый уровень.

Содержание

Введение	5
Часть 1.	13
Глава 1. Современные тенденции развития бизнеса в России	13
Глава 2. Основные маркеры хаоса в бизнесе	19
Глава 3. Маркеры хаоса в клиентском сервисе	33
Конец ознакомительного фрагмента.	36

**Стратегия бизнеса
в эпоху перемен
Пошаговая инструкция
по стратегическому
планированию**

Олег Извеков

© Олег Извеков, 2023

ISBN 978-5-0059-8738-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Если вы держите в руках эту книгу, то, скорее всего, вы занимаетесь бизнесом. А зачем вы это делаете?

«Глупый вопрос, – пронесется у вас в голове. – Книгу написал, Мистер Очевидность, очередной „знаток“ всего и вся». Вздох разочарования вырвется из вашей груди, измученной проверками налоговой. Образ основательницы всевозможных «марафонов желаний» возникнет у вас в голове, и вы подумаете, что вообще зря послушали совет что-либо почитать.

Но не спешите.

Вопрос этот не праздный. Он возник из наблюдения автором более сотни компаний в России. Одни – более успешные, другие – менее, но это все реальный сектор экономики.

Одно из самых страшных открытий, которое я сделал в 2020 году, это то, что огромное количество компаний в России возникло не самым естественным образом.

Какой бизнес обречен на успех? Можно привести сотни примеров из книг Коллинза, Хилла, но их всех объединяло наличие нескольких обязательных атрибутов:

1. Эти компании были созданы для получения прибыли!
2. Все они имели понятную и простую стратегию своего развития.
3. Они умели меняться.

Что же происходит у нас в стране? Мы принципиально не будем брать мастодонтов, которые появились на гребне приватизации или в процессе успешного построения вертикали власти. Эти компании живут по вполне себе понятным законам «зоопарка», и их успех или неуспех в основном зависит от руководителей этого «зоопарка».

Мы рассмотрим настоящий, реальный сектор. И при внимательном рассмотрении увидим там следующее:

1. Довольно часто бизнес появляется как квазипотребность, а не истинная потребность основателя компании. Для многих из них бизнес – это игра, сублимация, «понты» наконец. Многие свой бизнес начинают из-за банального нежелания ходить на работу. Или из любви к процессу.

А сколько бизнесов запущено как занятие для жены: чтобы она просто не маялась от безделья и была чем-то занята.

Бизнес процветает только тогда, когда он создан с потребностью приносить прибыль! Если собственник постоянно делает акцент на прибыли и выручке – это отлично! Значит, бизнес будет жить. Как только появляется семейственность, клановость – быть беде! А если кто-то открывает свое дело, потому что ему надоело каждый день ходить на работу, то он просто не понимает, что собственник бизнеса – это раб на галерах, который работает круглые сутки без выходных.

2. У отечественных компаний, за редким исключением, нет рабочей, повторяюсь, именно рабочей и работающей стратегии. Конечно, в первую очередь, это следует из первого

пункта. Но даже если бизнес появляется как реальная потребность, то стратегии даже у таких компаний встречаются очень редко. «Тут бы день простоять да ночь продержаться...» – бизнес живет ровно так, по советскому детскому классическому. Короткими перебежками, от одной проблемы к другой, и голову-то поднять ему бедному некогда! И это страшная ловушка для перспектив развития бизнеса. Я ее называю стратегический когнитивный диссонанс – смысл этого термина будет раскрыт в этой книге. А ведь именно стратегия наполняет любую деятельность смыслом.

3. Следующий порочный пункт: смутные цели бизнеса. Это, безусловно, производное отсутствия стратегии. Какова цель вашего предприятия? Если она есть и вам понятна, вы ответите не задумываясь! Если необходимо время для ответа – у вашего бизнеса нет четкой цели, а значит, перспективы этого благого дела довольно неясные.

4. Отсутствие детального плана действий. И это тоже понятно: коль нет целей, чего планировать-то? Живем себе, как живется, текучку разгребаем и, конечно, страшно устали...

А все вместе – это отсутствие стратегического планирования.

Попрошу отставить смех!

Да, книга пишется на рубеже 22—23 годов. Да, на дворе лихие годы. Но именно сейчас и нужно создавать стратегии вашего бизнеса. Именно в эпоху изменений выигрывают те,

кто сумел вовремя перенастроить свои радары и понять, куда нужно идти, зачем нужно идти и, главное, с кем.

Мы живем в эпоху перемен, которые происходят с поразительной скоростью. Когда началась пандемия, вдруг обнаружилось, что книг и пособий, как выживать бизнесу в таких условиях, не существует! Начались поразительные изменения в геополитике, и снова стало понятно, что снова ничего не понятно! И вновь – нет никаких пособий! Как стали грустно шутить бизнесмены: наш горизонт стратегического планирования уже равен 15 минутам.

Я очень надеюсь, что именно в эпоху перемен моя книга поможет вам и вашему бизнесу.

Методик стратегического планирования довольно много. Практически все они созданы на Западе такими светилами, как Портер, Уэлч. Восток также включился в эти процессы: в «Тойоте» появилась методика Хосин Канри, которая вывела эту компанию в безусловные лидеры своего рынка.

С какой-то долей успешности все эти кейсы в России пытались внедряться с помощью различных бизнес-школ. Я, как человек дважды измученный МВА, могу с уверенностью сказать – все эти методики хороши. НО! Они создавались в определенное время, в определенной локации для решения вполне понятных задач окружающего контекста. Когда вы просто берете и переносите опыт, скажем, «Тойоты», на условный «Автоваз», не удивляйтесь, что у вас ничего не получается. И дело даже не в проклятом месте. Просто

контекст уже совершенно не тот.

В России не много практиков, которые бы выложили свои идеи о стратегии на всеобщее обозрение. Хорошая книга о стратегическом планировании вышла у Михаила Рыбакова в конце 10-х годов. Она наполнена примерами из российских реалий и до сих пор не потеряла своей актуальности. Довольно неплохая работа получилась у Святослава Бирюлина, в которой он разбирает особенности стратегического планирования в крупных предприятиях и в небольших компаниях, где необходима высокая скорость реакции на происходящее.

Но подавляющее большинство материалов по стратегическому управлению имеют происхождение иностранное, и мой личный опыт говорит о том, что это редко применимо на российской земле.

В этой книге описана моя авторская уникальная методика стратегического планирования, основанная на следующем тезисе:

Неизбежность постоянных неожиданных изменений контекста в современных реалиях.

Впервые я применил эту методику при создании моей командой стратегии развития города Челябинска до 2035 года. Любой город в мире нуждается в грамотной, понятной стратегии развития. Самое удивительное то, что в нашей стране почти все средние и крупные города имеют стратегию развития. Это даже закреплено законодательством. Но если внимательно посмотреть на эти работы, то обнаружится удиви-

тельная вещь: замените город в документе на любой другой, и ничего не поменяется.

Все эти документы – как под копирку. При этом каждый город – это уникальный набор особенностей, факторов, людей наконец.

Обратите внимание на свой город. Задайте себе вопрос: а какая у нас стратегия? Куда мы идем? Какая у нас цель? Ответа, скорее всего, вы не найдете.

Зачем городам нужна УНИКАЛЬНАЯ стратегия развития:

1. Это позволяет городу отличаться от себе подобных. А себе подобных в нашей стране огромное количество.

2. Это выделяет основные стратегические ставки развития города – основные направления ПРИКЛАДНОГО характера, а не просто «...повысим рождаемость, построим дома и т. д.».

3. Именно это дает сильные козыри в борьбе за лучших людей. За них сейчас бьются города, потому что, как известно, «кадры решают все...».

Молодые люди остаются только в тех городах, которые либо повышают самооценку, либо ей соответствуют. Во всех иных случаях – молодежь уезжает.

Именно тогда, в 2020, пандемийном году, появился термин «стратегические ставки» и была опробована методика создания уникальных стратегий, которые позволяют меняться с учетом турбулентности современного мира.

Базовая ставка развития, ставка-страховка и ключевая ставка развития.



Почему ставок только три, что они означают и откуда они появляются? Ответы на эти вопросы и даст эта книга.

Данная методика очень просто перенеслась на бизнес-структуры, причем профиль самого бизнеса не имеет никакого значения: методика одинаково эффективна как на оборонных предприятиях (эти кейсы мы рассмотрим), так и, например, в частной медицине.

В книге много прикладных примеров из реального российского современного бизнеса. Все совпадения, как всегда, не случайны, но многие имена и названия пришлось скрыть: бизнес в России любит, чтобы о причинах его успеха знали

как можно меньше. Но многие мои клиенты, конечно, себя узнают.

Итак, добро пожаловать в российские реалии стратегического планирования.

Ну а если желания читать дальше не возникло – пеняйте на себя, я предупреждал.

Часть 1.

Когда вам нужна стратегия?

Основные маркеры хаоса в бизнесе

*Мне пришлось придумать себе предшественников, чтобы люди относились ко мне серьезно.
Мандельброт,
известный математик*

Глава 1. Современные тенденции развития бизнеса в России

У вас в руках книга о методике и методологии основ стратегического планирования в бизнесе в современных условиях. Это издание даст вам простые понятные инструменты, которые позволят создать динамическую эффективную стратегию вашего бизнеса.

К самому определению стратегии мы подойдем чуть позже. Сразу хочу отметить, что оно будет несколько отличаться от шаблонных теоретических определений, которые вы массово можете встретить на просторах Интернета или, если вы потребовательней и старомодней, в толстых печатных пере-

водных томах.

Что мы детально разберем на последующих страницах?

1. Мы определим основные маркеры хаоса в вашем бизнесе и их причины на основе объективных данных. Когда, собственно, начинать думать о стратегии?

2. Определение стратегии бизнеса. Основы стратегического планирования в формате пошаговой инструкции.

3. Методики экшн-планирования в разрезе каждого сотрудника.

4. Основы методики разработки маркетинговой стратегии. Да, это тоже отдельная поучительная история, которой, особенно в России, редко уделяют достойное внимание.

5. Основные мотивационные факторы для персонала, которые помогут избежать хаоса и кризиса в дальнейшем.

Книга создана на основе анализа работы реального бизнеса в России самого разного масштаба и формата. Она будет наполнена прикладными инструментами и минимумом теории – теоретических изысканий сейчас в достатке и без этого.

Как известно, будущее всегда побеждает прошлое. Как бы нам в этом прошлом ни было тепло и уютно.

Мы находимся в чрезвычайно интересной стадии развития рынков, когда потребитель становится проактивным актором сферы, где вы пытаетесь зарабатывать деньги.

Например, сфера услуг сейчас развивается по принципу 4П:

- превентивность;
- персонализация;
- предиктивность;
- партисипативность.

ПАРТИСИПАТИВНОСТЬ – это явление возникло совсем недавно, означает оно то, что люди начинают очень активно принимать участие в оказании услуги, в создании того продукта, который они в итоге покупают.

П номер 1. Превентивность. Клиентам, с одной стороны, очень нравится, когда вы угадываете их желания и потребности, с другой стороны – определить их все сложнее.

П номер 2. Персонализация. Даже если вы применяете стандартные подходы, ваш клиент должен понимать, что это к нему применяют только потому, что именно ему это и нужно.

П номер 3. Предиктивность. Предикторы – факторы, которые позволяют предсказывать, простите за ненаучную терминологию, будущее. По своей сути это маркеры, которые указывают вам на предполагаемый ход событий. Например, в сфере телекоммуникаций очень трепетно следят за предиктором «выход в сеть». Если клиент не пользуется определенное время услугой, этой явный предиктор оттока. Соответственно, время предпринимать меры.

П номер 4. Партисипативность. С этим принципом вся сфера услуг сталкивается все чаще. Гугл становится «конкурентом» любого настоящего специалиста. Возьмем пример

из частной медицины: у клиентов все чаще ярко выражена реальная потребность человека принимать активное участие в своем излечении. Не просто созерцать, наблюдать и верить. А дискутировать, предлагать, проверять, пробовать наконец! И с этим уже бессмысленно бороться. Эта реальная потребность человека быть проактивным.

Есть такой замечательный анекдот из будущего:

– На что жалуетесь, пациент?

– Да голова болит, я тут погуглил...

– Что? Не занимайтесь самолечением! Я сам погуглю...

Еще одна особенность развития современных рынков: цифровизация. Нравится нам это или нет, но искусственный интеллект, нейросети и роботы будут все больше проникать во все сферы жизни.

Я, как человек, который стоял у истоков проектов Smart City в России, давно уже принял эту парадигму. Единственное, что нужно учитывать, – это стремительные изменения в IT-сфере, которые мы порой даже и не замечаем. Несколько примеров:

В 2008 году журнал «Форбс» вышел с обложкой: «„Нокиа“ – продано 1 млрд трубок! Никто и никогда не потеснит этого лидера рынка!»

Вспомните свой телефон из 2008—2010 годов? Скорее всего, это правда была «Нокиа». Я с 2002 года пользовался этим брендом, любил его всей душой и не мог даже помыслить о том, чтобы что-то менять.

В 2009 году я удобно располагался в уютном кресле коммерческого директора МТС в крупнейшем регионе страны, и нам выставили планы продаж по... первым «Айфонам». Сказать, что вся коммерческая служба была озадачена – это ничего не сказать. Мы не понимали, зачем эта «игрушка» (у нее даже стилуса нет!) вообще нужна!

А теперь снова посмотрите на свой смартфон. Он точно уже ничем не напоминает классическую «Нокиа 8800». Все изменилось очень быстро. Ровно так и происходит сейчас в сфере цифровизации. Если вы хотите быть успешным, используя инновации, вы должны быть в какой-то мере визионером и предвидеть, как будут развиваться события.

Например, сейчас на пороге 2022—2023 годов заканчивается Эра больших мобильных приложений. Не верите?

Какие эмоции вы испытываете, когда в вашем любимом магазине вам вдруг говорят: «Ваша карточка постоянного клиента скоро перестанет работать. Вам нужно скачать наше мобильное приложение...»? 90% людей испытают раздражение, гнев и даже ярость.

Сам процесс закичивания разнообразных мобильных приложений уже превратился в рудимент. Люди больше не хотят «забивать» свой смартфон. Причин тому масса.

А что на смену?

Начинается эпоха мини-приложений, которые не нужно отдельно скачивать на свой гаджет. Они уже есть в разных экосистемах, которыми вы уже пользуетесь.

И это – незаметная революция: для потребителей, для развлечений, для бизнеса.

Сдвиг парадигмы начинается! И тот, кто его пропустит, окажется в роли догоняющего весь мир.

Итак, если вы менее чем на 50% соответствуете современным тенденциям – вам пора задуматься о некоторых изменениях.

Будущее всегда побеждает прошлое, нравится нам это или нет.

Самоанализ:

Проанализируйте ваш бизнес с точки зрения принципа 4П. Где вы сильны, а где ваша зона развития?

Как на грех, дела в колхозе шли плохо.

То есть не так чтобы очень плохо, можно было бы даже сказать – хорошо, но с каждым годом все хуже и хуже.

В. Войнович. Жизнь и необычайные приключения солдата Ивана Чонкина

Глава 2. Основные маркеры хаоса в бизнесе

Когда стоит задуматься о стратегии бизнеса?

Настоящий бизнесмен о стратегии развития своего дела обязан думать всегда.

Но надо отметить, что в нашей стране повсеместно развито то, что я называю:

Стратегическая фригидность.

Перефразируя одну известную фразу, можно сказать, что стратегия в России – это как секс до 18 лет: все об этом говорят, мало, кто пробовал, а кто попробовал – тому не повезло с партнером, и лучше на эту тему соврать.

Так случилось, что в России культуры прогнозировать и планировать практически нет, особенно в постоянном режиме. Сплошь и рядом встречаются подобные истории: компания принимает бюджет на год, и уже в конце первого квартала начинает перекраивать и вносить в него изменения. Как в расходы – их, конечно, сокращают, так и в доходы – планы по ним непременно увеличивают. Почему? Потому что считали на коленке. И при этом ни один собственник бизнеса никогда не признается, что у его компании нет стратегии. Вот же она – в его голове! Но на самом деле это показатель того, что стратегии не существует. Стратегия работает

тогда, когда каждый сотрудник, включая вахтера и уборщицу, знает, куда движется компания, в какую точку она должна прийти через год, через три. И каждый понимает, как он в эту систему встроен. Именно это становится стабилизирующим фактором для коллектива. Потому что работать просто за деньги русскому человеку скучно. Как говорят в нашей стране, любовь за деньги не купишь. Наши люди работают, чтобы приносить пользу и быть кому-либо нужным, а лучше – незаменимым. И нет ничего страшнее для русского человека, чем ситуация, когда он оказывается выброшенным на обочину, когда ему вдруг никто не звонит.

Самое предательское ощущение в бизнесе – это прекрасное чувство стабильности и понимание, что так будет продолжаться всегда. Это состояние затягивает, в нем нашему измученному турбулентностью организму очень комфортно.

Именно из такого состояния нужно вытаскивать себя немедленно. Первая ошибка инвесторов, владельцев и топ-менеджмента: считать, что все, что сделано на стадии запуска или реконцепции предприятия, – это самое главное и само по себе несет успех.

Нет – все самое сложное начинается спустя 6—15 месяцев. И, как правило, начинается хаос.

Основные маркеры того, что вы рано успокоились и вам пора наводить порядок, а возможно, и все перекраивать:

1. Рост выручки. Всегда нужно понимать, что и с чем сравнивать. Если говорить о выручке, то этот показатель на за-

пуске или на реконцепции самый важный, он важнее, чем прибыль. Выручку нужно сравнивать со своей же выручкой в тот же период прошлого года. Это важный показатель. Но не всегда релевантный.

Важнее сравнивать динамику вашей выручки с динамикой рынка. Если рынок растет, например на 15% год к году, а вы растете, скажем, на 20% – у вас все в порядке. Если вы так же растете на 15%, как и рынок, – тоже ничего страшного, хотя если вы запустились год назад – это тоже очень тревожный симптом. А вот если вы растете меньше рынка или вообще не растете – это маркер хаоса. Что бы вам ни объясняли ваши маркетологи и продавчики. А если у ваших маркетологов нет данных по росту рынка – скорее всего, у вас нет маркетологов... И это уже сирена, а не маркер.

Одни мои клиенты, компания по предоставлению психологических услуг, вышли на нас с запросом: мы, мол, очень хорошо развиваемся, но, может, нам добавить дополнительные непрофильные услуги? Чтобы выручку нарастить? На мой вопрос, а как растете вы по выручке, ответ был оптимистичен: очень хорошо растем, 7% в год.

Анализ рынка психологических услуг в России мы с коллегами делаем постоянно, это одна из немногих отраслей, которая растет в нашей стране гигантскими темпами. Быстрее в доходах растут разве что эзотерики и маги, но это уже не наш профиль. Рынок частной психологии в 2022 году к 2021 вырос в среднем на 60%. А наши клиенты только

на 7%. И при этом они уверены, что растут хорошо! Уверены по той причине, что не анализируют рынок и не сравнивают себя с ним. Точнее, вообще не владеют информацией о том, как развивается их отрасль.

Соответственно, и поправлять в бизнесе нужно базовые вещи, а не искать в данном случае диверсификацию как спасение.

Задайте себе вопрос, а вы знаете, как в динамике развивается ваша отрасль в стране, в регионе, в городе?

2. Второй маркер – конфликты в коллективе. Конфликты подчиненных и руководителей, напряжение среди горизонтальных управленцев, склоки между производством и коммерсантами. Понятно, что в живом организме время от времени будет возникать недопонимание. Но когда это принимает хронический характер и ваш специалист по кадрам только и успевает вам рассказывать о том, как он героически преодолел одну острую ситуацию, а тут же подоспела следующая, то это явный показатель проблем на предприятии. Причины разберем позднее. А сейчас просто вспомните, как часто вы слышите о конфликтных ситуациях у себя в компании среди ваших сотрудников.

3. Саботаж. Подчиненные почему-то не всегда выполняют даже письменные распоряжения руководства. А до вас доносятся отголоски, мол, наше начальство вообще ничего не понимает в бизнесе! Понабрали, мол, по объявлению! Причем неважно – вырос ваш руководитель из коллектива или он

приглашенная со стороны звезда. Если в вашем «королевстве» дела обстоят неважно – саботаж будет непременно.

4. Самосаботаж. Вы внезапно ловите себя на мысли, что ваши сотрудники стали часто болеть, ходить в отпуск чаще обычного или берут отгулы, излишне эмоциональны.

С этим маркером вообще дела обстоят очень интересно. Я бы сказал, что это один из самых главных показателей того, что в вашем бизнесе дела идут не очень хорошо. Сложность работы с этим параметром в том, что даже его выявление ничего не гарантирует, сотрудниками руководит психосоматика. И самосаботаж включается автоматически, как у собак Павлова.

Один мой клиент – владелец компании, которая управляла несколькими активами, передал маркетинговую функцию на аутсорсинг. В принципе, с точки зрения оптимизации соотношения цена/качество сделал все верно, за затраты, сравнимые со средней зарплатой хорошего маркетолога, он получил от агентства целый спектр качественных маркетинговых услуг. С чем он столкнулся? Директор одного из активов, который был в управлении моего клиента, начал просто саботировать работу маркетингового агентства. Минусы и недочеты находились во всем, что бы ни делалось, а эмоции зашкаливали: «Они не понимают наш бизнес!», «Их нет на нашем предприятии!», «Нам нужен свой маркетолог!» – и это далеко не полный перечень импульсивных потуг директора актива.

Довольно простой анализ ситуации показал, что директору просто «царство маловато». Он раньше был руководителем большого завода, привык, так сказать, к масштабу! А тут в подчинении людей немного, развернуться негде калибру личности! Ко всему прочему еще и маркетологи ушли в аутсорсинг! Вообще, беспредел и крах процесса сублимации!

Сами понимаете, что никакого отношения к маркетингу это не имело. Это яркий пример самосаботажа, когда даже топ-менеджер не осознавал, почему он, собственно, против. И таких примеров на каждом предприятии масса.

5. Следующий маркер – отток клиентов. Вообще, работа с оттоком одна из самых сложных субстанций в операционном бизнесе. Ваш рекламный бюджет сливается тогда, когда уровень оттока превышает 35—40% в сфере услуг. И вообще, ответьте себе честно на вопрос: вы измеряете показатель churn rate? Как вы его считаете? И следите ли за ним? Если нет – это уже не маркер хаоса в бизнесе, это жирное многоточие. Один мой клиент, обнаружив, что у него практически нет постоянных клиентов, в ярости заявил: «Я не собираюсь больше оплачивать эту „топотню“!» Так он назвал работу по привлечению первичных клиентов без их последующего сохранения. И он был принципиально прав! Работать просто на привлечение – это повышенный SAC (стоимость привлечения одного клиента) и дикие затраты на продвижение.

6. Три месяца подряд снижается количество первичных

клиентов. Вам говорят о сложном сезонном факторе, страшной геополитической ситуации и так далее. Но это маркер. И с этим нужно, не откладывая, детально разобраться.

7. Жалобы клиентов в постоянной прогрессии, иски. Вам нужно понимать, что очень скоро предстоит столкнуться с внешними факторами – проверки, суды и т. д.

8. Прибыль компании. К сожалению, в нашей стране только 50% предпринимателей считают деньги, и только половина из них считает прибыль. Связано это, безусловно, с особенностями ведения бизнеса по-русски. Это на Западе все считается автоматически, доходы, EBITDA, OIBDA и т. д. У нас же слово EBITDA считается ругательным, **классический** бухгалтерский учет вообще никогда не бьется с управленческим, и часто сам собственник не знает, где у него все-таки прибыль в итоге появляется!

Бизнес в России настолько любит тишину, что в этой тишине мало кто понимает, где в итоге деньги.

Это основные маркеры, на которые нужно обращать внимание. Именно они говорят вам о том, что в бизнесе пора наводить порядок.

И не вздумайте фантазировать на тему управляемого хаоса – доказано, его НЕ существует!

Давайте более подробно разберем основные маркеры хаоса и беспорядка в сегменте сотрудников. Именно в этом контуре часто потери случаются практически на ровном месте, там, где, казалось бы, это невозможно, потому что просто

невозможно!

Маркер номер 1. Конфликты в коллективе

Много теорий на эту тему. Конфликты могут быть конструктивными? Если они направлены на устранение разночтений в достижении ключевых параметров эффективности – да, могут. И это уже не конфликты. Это скорее дискуссия. И у этой дискуссии должны быть правила! Об этом мы поговорим позднее.

Что бывает чаще? А чаще бывают:

1. Эмоциональный конфликт. Бывает на горизонтальном и вертикальном уровнях. Если начинать разбираться в его природе, то конструктива вы там не найдете. На горизонтальном уровне между, скажем, производственниками – все происходит на уровне «сам дурак» – и это просто категория неприятия другого человека. «ОН все не так делает! Она никогда ничего за собой не убирает!» и т. д. На вертикальном уровне, если конфликт поддерживает подчиненный, то здесь причина в банальном желании лишиться точек контроля: «Хочу, чтобы от меня отстали, я сам все знаю!»

2. «Стенка на стенку». Формирование разных группировок в коллективе – тревожный симптом. Есть риск, что какая-то группировка просто нацелена на распил того или иного бюджета. Даже если это маленький бюджет, просто исключать такую возможность в нашей стране – верх легкомыслия!

3. Конфликты сотрудников с клиентами. Это кажется

невозможным, но если это есть...

Теория «разделяй и властвуй» хороша для политики, где цель «убрать» с дороги как можно больше участников процесса. Если цель прибыль – это НЕ работает.

Маркер номер 2. Саботаж сотрудников

Что такое саботаж? Это осознанное избегание выполнения поставленных задач или даже должностных инструкций.

Это может носить ювелирный характер. Подчиненные, например, начинают под сомнение ставить компетентность прямого руководства. Они начинают «забывать» выполнять поставленные задачи. Терять письменные распоряжения и т. д.

Если хоть один из этих признаков вы поймали – это маркер хаоса.

Маркер номер 3. Самосаботаж

От саботажа отличается неосознанностью избегания выполнения служебных обязанностей. Ваши сотрудники начинают чаще болеть, уходить на больничный, берут отгулы, к оплачиваемым отпускам добавляются отпуска за свой счет и т. д.

Пример из частной медицины: в одной медицинской клинике, которая была моим клиентом, востребованный доктор ставил мало рабочих смен. Разбор ситуации показал, что это

сигнализировало о нездоровой ситуации в среде сотрудников. Доктор просто избегал клинику. И даже начал болеть по-настоящему. Сработал банальный принцип психосоматики. Это означало то, что атмосфера в клинике, мягко говоря, была не оптимистичная.

Маркер номер 4. Доносительство

Кому-то из руководителей это сначала даже нравится. Есть, мол, свой, доверенный человек, который обо всем мне расскажет. Потом появляется еще один такой, доверенный, ну а потом ждите очередь из желающих стать вашим доверенным лицом или чем-нибудь еще, тут все в руках вашей фантазии. Не питайте себя иллюзиями. В нормальном коллективе вы всю актуальную информацию должны получать из стандартизированных отчетов. Все остальное – признак хаоса.

В одной небольшой региональной телекоммуникационной компании директор даже мне хвастался: я специально разным людям говорю противоречивую информацию, а потом жду: что и кто мне передаст! Так я выявляю преданных людей!

Догадаетесь, долго еще протянул этот бизнес? Недолго...

Маркер 5. Вам постоянно говорят о проблемах

Казалось бы, что в этом страшного. Но есть очень четкое железное правило: в бизнесе говорят о решениях про-

блемы, а не о самой проблеме. Когда вам постоянно заявляют о сложностях и о том, как все стало непреодолимо трудно, то, скорее всего, ваши подчиненные подсознательно перекладывают всю ответственность на вас. Мол, начальству видней, как из этого выбираться. В итоге вы по уши завалены проблемами подразделений компании, и если вы эти правила приняли, то пока вы сами все не решите, ничего не наладится. А вы, скорее всего, все исправить просто не успеете. А ваши сотрудники в это время спокойно будут от вас ждать героического решения всех проблемных вопросов.

Итак, пять основных маркеров хаоса в контуре сотрудников: конфликты в коллективе, саботаж, самосаботаж, доноительство и постоянные жалобы. Если хотя бы два из этих маркеров вы отразили и соотнесли с вашим бизнесом – там пора наводить порядок!

Теперь давайте выделим основные маркеры хаоса в продуктовой составляющей бизнеса.

1. Ваш сайт и соцсети стали обновляться нерегулярно. Нет внятного контентного плана, количество подписчиков не растет. Минимальный показатель прироста даже при невнятном продвижении должен быть минимум 5% в неделю. Обновления в сетях должны быть каждый будний день.

2. Рекламные кампании появляются в режиме пожаротушения как реакция на действия конкурентов. Это говорит

об отсутствии маркетинговой стратегии в целом и на вашу ведомую позицию на рынке. О причинах поговорим позднее, пока просто отметим этот маркер.

3. Ваша выручка растет медленнее рынка или вообще не растет. О том, как этот показатель считать, – мы поговорим отдельно. Пока просто ответьте себе на вопросы:

– вы знаете объем рынка вашего сегмента бизнеса в вашем городе?

– вы знаете, как растет объем выручки рынка в целом год к году?

– как динамика выручки вашего бизнеса соотносится с этим показателем?

Если вы больше трех лет на рынке, вы должны расти либо как рынок, либо быстрее рынка, что желательно. Если вам меньше трех лет, вы должны расти минимум на 50% выше рынка – это динамика низкого старта. Ну а если у вас нет аналитики вашего рынка, значит, вы играете в прятки с завязанными глазами в темной комнате. Необходимо запускать процесс сбора информации и аналитики. Поверьте, это не закрытая информация, и эти данные точно можно получить даже расчетным способом.

4. Нет четкого внятного портрета ваших реальных клиентов. Они все разные, из разных целевых групп, возрастов, нет четких критериев, которые бы их объединили. Один раз наблюдайте за вашими посетителями. Если они разношерстные, значит, вы не определились с позиционированием ва-

шей компании. Ваши клиенты попадают к вам случайным образом. Продвижение не заточено на определенную целевую аудиторию. А значит, вы стреляете по воробьям.

5. Вам постоянно приходится снижать цены. Явный маркер, который говорит о хаосе в контуре продукта. Очевидна ваша реактивность и ведомость на рынке. Риски уйти в тотальный дисконт очень велики, выбираться же из этого долго и очень дорого!

6. Вы отсутствуете в позитивной информационной повестке. Если о вас в прессе не говорят хорошо, готовьтесь к тому, что о вас заговорят плохо. Это закон PR. И тревожный маркер для вашего бизнеса. Необходимо понимать – там, где торжествует пропагандистская машина, нельзя пренебрегать законами той самой пропаганды. Это может вам нравится или нет, но делать это нужно обязательно. Иначе скоро вы увидите, как отбиваетесь от одной информационной атаки за другой.

Итак, шесть основных маркеров хаоса в продуктовой составляющей: нерегулярное обновление соцсетей и сайта, нерегулярность рекламных кампаний, несоответствие динамики вашей выручки динамике рынка, нет четкого аватара клиента, постоянный дисконт в ценах, отсутствие PR.

При наличии данных симптомов в вашей компании вам точно необходимо заниматься стратегическим планированием.

Я сознательно не проговариваю очевидные вещи: разработка стратегии жизненно необходима при стартах и при запуске новых продуктов. Надеюсь, вы это понимаете и без меня.

Самоанализ:

Отметьте, какие конфликты были у вас в среде сотрудников за последние три месяца.

Раньше я был умным и хотел изменить мир. Сейчас я мудрый – я меняю себя.

Шри Чинмой, индийский писатель

Глава 3. Маркеры хаоса в клиентском сервисе

Клиентский сервис и степень удовлетворенности вашего клиента.

За долгие годы советской власти в нашей стране сфера услуг приобрела определенные уродливые очертания. В стране, где главной целью было якобы равенство, не могло даже на физиологическом уровне появиться понятие «довольный клиент». Выбора у людей не было, за клиента бороться необязательно. Да и противоречило это «высокой» этике рабочего человека. В итоге мы получили выжженное поле в клиентском сервисе, и это касается любой сферы бизнеса.

Поколения должны вырасти в нормальной конкурентной среде, чтобы мы снова на генетическом уровне осознавали, что клиент всегда прав. Хотя в нашей стране есть еще и обратная сторона медали – потребительский экстремизм, что тоже родом из советской эпохи, когда клиент живет мыслью: «грабь награбленное».

Однажды мне пришлось разбирать ситуацию в одной частной региональной медицинской клинике.

В медицине абсолютно понятно то, что врачи выполняют клятву Гиппократа. Их первичная цель – как можно быстрее вылечить пациента. Врач – это не ушлый сантехник, который

специально что-либо ломает, чтобы через некоторое время снова прийти к клиенту. Хороший врач – сделает все, чтобы быстро и качественно вылечить пациента!

Именно на этом уровне возникает когнитивный, если хотите, диссонанс. Врач за два визита пациента вылечил человека. Он решил проблему. Человек остался доволен! А врач ему вслед еще и приговаривает любя: «И больше в больницу не попадайте!»

При этом цель медицинского бизнеса, как и любого нормального бизнеса, – прибыль. Прибыль можно получить только при устойчивом потоке повторных пациентов. При наличии лояльных к клинике клиентов.

И с этим противоречием в частной медицине придется работать всегда. Если выстроить эту систему гармонично как для врачей, так и для пациентов, успех гарантирован. Если нет – бизнес будет перемалывать поток первичных пациентов и «сжигать» свой маркетинговый бюджет, имея стагнирующую выручку и минимальную прибыль.

Вспомним термин «партиципативность» – активное участие клиента в том, как ему оказывают услугу. Степень удовлетворенности клиента – это психоэмоциональный субъективный термин. Даже если юридически вы застрахованы со всех сторон, клиент может остаться недовольным. Глубина партиципативности зависит в первую очередь от доверия клиента к вам и вашим компетенциям. Чем выше доверие, тем ниже влия-

ние фактора партисипативности. И наоборот. Высший пилотаж, когда вы и ваши сотрудники можете поставить этот фактор себе на службу.

Итак, маркеры проблем в клиентском сервисе.

1. У вас нет ежемесячной отчетности по оттоку в управленческой отчетности. От перевода интереса в запись до перевода спящего клиента в активного. Если у вас не ведется аналитика по этим зонам, вы не владеете ситуацией с возвратностью клиентов и теряете деньги.

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.