АНАТОЛИЙ ЖИЛЬЦОВ · МАЙКЛ БЭНГ

СИСТЕМА ПЯТИЗВЁЗДОЧНОЙ СТРАТЕГИИ

Как превратить замысел владельца
в согласованную работу команды



Анатолий Жильцов

Система пятизвёздочной стратегии

«Автор»
2026

Жильцов А.

Система пятизвёздочной стратегии / А. Жильцов — «Автор», 2026

Слово «стратегия» затёрли до дыр — им называют что угодно, от презентации на сорок слайдов до тоста на корпоративе. Анатолий Жильцов и Майкл Бенг возвращают слову точный смысл: стратегия отвечает на вопрос «куда мы идём и за счёт чего», тактика — «что мы делаем сегодня». Без первого тактика превращается в движение без направления, без второго стратегия остаётся мечтой на бумаге.Три части книги: классические инструменты стратегического планирования, технология внедрения — с подлинными документами реальной компании, датами и должностями, — и, наконец, самое трудное: как передать замысел владельца команде так, чтобы каждый сотрудник видел не только свой участок, но и то, во что он складывается.Готовый проверочный список по стратегическому планированию и глоссарий — в приложениях.

© Жильцов А., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Шмуцтитул — part1 10
Конец ознакомительного фрагмента. 24

Майкл Бенг, Анатолий Жильцов
Система пятизвёздочной стратегии

ВВЕДЕНИЕ

Мы рады приветствовать вас в системе пятизвёздочной стратегии. Эта книга родилась из двух источников: из тренинговой технологии, которую Майкл отшлифовал на десятках тысяч руководителей в двадцати одной стране, и из практики внедрений, в которых Анатолий превращал эту технологию в работающие документы конкретных компаний — с датами, ответственными и статусами напротив каждой задачи. Мы объединили классику и технологию внедрения под одной обложкой, потому что по отдельности они не работают: классика без внедрения остаётся красивой презентацией, внедрение без классики — суетой без направления.

Дальше в книге будет говорить один из нас — Анатолий. А Майкл будет появляться там, где его голос незаменим: в историях, с которых началась эта система, и в формулировках, которые за годы тренингов отточились до афоризмов. Такие места помечены знаком ◆.

Майкл Бенг и Анатолий Жильцов

Теперь позвольте мне рассказать, о чём эта книга на самом деле.

Она о том, как замысел владельца становится завтрашней задачей сотрудника — и почему сотрудник её понимает.

Прочитайте эту фразу ещё раз, в ней два обещания. Спустить задачу вниз умеет любой руководитель: приказал — записали. А вот сделать так, чтобы человек на складе, выполняя свою задачу, понимал, частью какого замысла она является, — это отдельная технология, и второе обещание намного дороже первого. Компания, где люди понимают «почему», способна действовать слаженно и самостоятельно. Компания, где люди знают только «что», нуждается в понукании на каждом шаге — и её потолок равен пропускной способности одного человека, который понукает.

Я восемнадцать с лишним лет занимаюсь тем, что перевожу управленческие технологии с языка семинаров на язык работающих компаний. За эти годы через мои руки прошли десятки внедрений в самых разных отраслях: заводы и клиники, стройки и рестораны, оптовики и разработчики. И я выучил одну грустную закономерность, которая повторяется независимо от отрасли, масштаба и темперамента владельца: стратегии почти никогда не умирают от того, что они плохо придуманы. Владельцы — как правило, люди с отличным чутьём; их замыслы чаще верны, чем ошибочны, иначе бизнес не дожил бы до разговоров о стратегии. Стратегии умирают в дороге. Между головой владельца и календарём сотрудника лежит пропасть, и красивый документ, торжественно принятый в январе, к марту тихо ложится в ящик стола. Компания продолжает жить так, как жила. В декабре владелец достаёт документ, вздыхает и пишет новый — чуть более циничный, чем предыдущий.

Самое обидное, что владелец в этот момент делает неправильный вывод. Он думает: планирование не работает. На самом деле не работало не планирование — не было построено то, что должно стоять над пропастью. Я называю это трансмиссией. В автомобиле между двигателем и колёсами стоит коробка передач: она не создаёт энергию и никуда не едет сама — она передаёт усилие, преобразуя его под скорость движения. Уберите её — и самый мощный двигатель будет реветь вхолостую, а машина не сдвинется с места. В компании такой коробкой передач служит система вложенных друг в друга инструментов, у каждого из которых своё передаточное число.

Вот они, все шесть, от большего к меньшему.

Книга стратегии — самый большой контейнер. Единственный документ компании, который отвечает не только на вопрос «что делать», но и на вопрос «почему». В ней живут видение, миссия, ценности, анализы, цели и всё остальное, о чём пойдёт речь ниже.

Стратегическая карта — распределение общего замысла по областям компании: что должно произойти в работе с клиентами, в персонале, в финансах, в обучении, чтобы замысел сбылся.

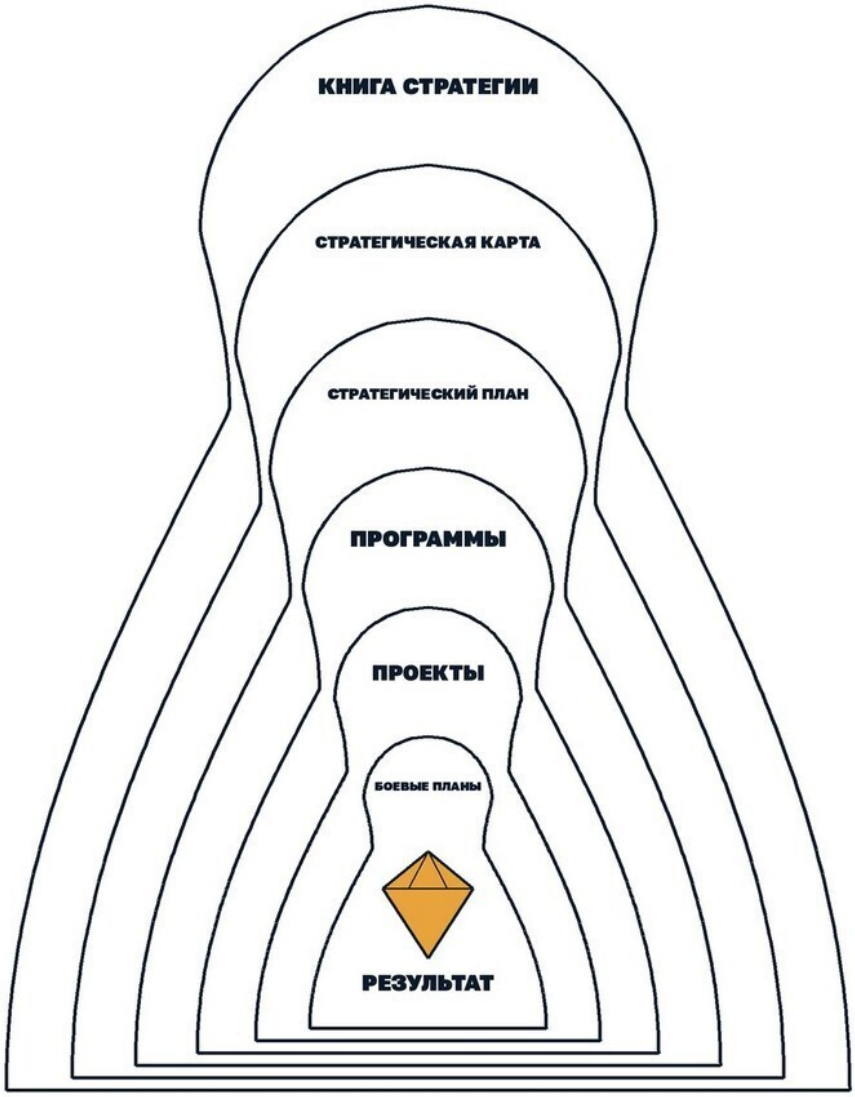
Стратегический план — широкомасштабное намерение владельца, изложенное в общих чертах: куда идём и за счёт чего.

Программы — наборы шагов, каждая из которых воплощает один осознанный замысел плана — один конкретный результат. В плане замыслов может быть несколько, и на каждый отдельный результат составляется своя программа. Пишут их уже не владельцы, а руководители направлений.

Проекты — наборы шагов, исполняющие отдельные задачи программ. Ещё на этаж ниже, ещё конкретнее, ещё ближе к рабочим местам.

Боевые планы — личные списки задач конкретных людей на ближайшее время. Последний уровень, на котором стратегия превращается в действие: позвонить, отгрузить, провести тренировку, закрыть смену.

Заметили, как это устроено? Каждый инструмент лежит внутри предыдущего, как фигурки матрёшки. Боевой план сотрудника вложен в проект, проект — в программу, программа — в план, план — в карту, карта — в Книгу стратегии. Разберите матрёшку до конца — и в самой сердцевине вы найдёте не ещё одну фигурку, а результат: выполненные показатели, довольных клиентов, деньги на счетах. Тот самый алмаз, ради которого всё затевалось.



Из образа матрёшки следуют два правила, которые я попрошу вас запомнить до конца книги.

Первое: каждая задача в компании должна лежать внутри чего-то большего. Если задачу нельзя проследить вверх — через проект и программу до плана и замысла, — это ещё не задача — это суета. Она отнимает ресурсы и ничего не двигает. В компаниях, куда меня зовут наводить порядок, доля такой суеты в рабочем времени обычно поражает даже самих владельцев.

Второе, зеркальное: замысел, который нельзя раскрутить вниз — до чьего-то боевого плана на сегодня, — это пустая оболочка. Матрёшка без вкладышей. Она красиво стоит на полке, ею можно хвастаться на конференциях, и она ничего не производит.

Есть у матрёшки и третье свойство, самое важное для практики. Все фигурки — разного размера, но одной формы. Программа устроена так же, как проект: главная задача, типы задач, ответственные, сроки, статусы. Механика одна на всех этажах, различается только масштаб. Это значит, что владелец и кладовщик пользуются одним и тем же языком планирования — и

могут читать документы друг друга. Я называю это свойство масштабной инвариантностью, и во второй части книги вы увидите, как оно превращает разношёрстную толпу в компанию.

Вся книга — о том, как собрать полный комплект. И собирать мы его будем втроём, потому что у этой книги три адресата.

Первый — владелец и первый руководитель. Ему адресована Часть I: откуда берётся замысел. Видение, миссия, ценности, анализ сильных и слабых сторон, анализ внешней обстановки, обзор прошлого, постановка целей — классический инструментарий стратега, который Майкл преподаёт так, что им начинают пользоваться, а не просто уважительно кивать.

Второй адресат — тот, о ком обычно забывают. Руководитель среднего звена: начальник отдела, директор направления, заместитель. Посмотрите на полку деловой литературы: владельцу пишут про видение и лидерство, исполнителю — про личную эффективность и тайм-менеджмент. А человек, который должен превратить замысел стратегического плана в программу с датами и ответственными, остаётся без литературы вовсе — хотя именно на нём стратегия чаще всего и рвётся. Часть II — трансмиссия — написана в первую очередь для него. И для владельца, который хочет, чтобы у его среднего звена такой инструмент наконец появился.

Третий адресат — команда. Часть III о том, как сотрудники подхватывают стратегию: как провести их той же дорогой анализов и целей, только в масштабе рабочего места, как связать личные цели человека с целями компании, как научить команду решать проблемы без эскалации наверх и как поддерживать систему живой инструментами непрерывных улучшений.

Отдельно скажу о доказательствах, потому что в книгах про стратегию с ними традиционно плохо: примеры либо про корпорации из чужой жизни, либо выдуманы так гладко, что им не веришь. У нас доказательства устроены в три слоя.

Первый слой — сквозной учебный пример. Компания «ИНЖИР», сеть продуктовых супермаркетов: двенадцать магазинов, девяносто два сотрудника, амбиция вырасти в федеральную сеть. Эта компания вымышленная, и это её достоинство: на ней удобно показывать инструменты в чистом, полном виде, не спотыкаясь о коммерческие тайны. На «ИНЖИРе» мы соберём все документы системы — от видения до боевых планов.

Второй слой — настоящий. Металлоторговая компания с Дальнего Востока, прошедшая через систему целиком: от стратегической карты до боевых планов кладовщиков. Компания разрешила использовать свои рабочие материалы при одном условии — без названия. Поэтому все документы, которые вы увидите во врезках, подлинные: реальные квоты, реальные даты, реальные статусы, включая просроченные и невыполненные. Изменены только имена и география огрублена. Учиться мы будем на стерильном примере, а убеждаться — на настоящем, со всеми шрамами эксплуатации.

И третий слой — россыпь коротких примеров из разных отраслей: производство, стройка, медицина, IT, рестораны, логистика. Они смоделированы по мотивам реальных внедрений и нужны для того, чтобы читатель из любой отрасли видел систему в своих декорациях, а не переводил с языка чужого бизнеса.

И последнее, прежде чем начнём. Эта книга — часть большой системы, но она самодостаточна. Все данные, необходимые для результата, находятся под этой обложкой: бумаги, ручки и выполненных заданий достаточно, чтобы собрать вашу матрёшку целиком. Задания встроены в главы, их тридцать пять, и они складываются не в конспект, а в готовую стратегическую систему вашей компании. А для тех, кто предпочитает работать в цифре, существует умная рабочая тетрадь — цифровая среда, где каждое задание ждёт вас в виде интерактивного бланка. О ней — в конце книги.

Как читать эту книгу. Лучший маршрут — подряд: части выстроены как годовой цикл, и каждая глава опирается на предыдущие. Но у трёх адресатов есть свои режимы. Владельцу, у которого горит, разрешаю один манёвр: прочитать Часть I, выполнить задания — и сразу в Часть II; третью часть вы прочтёте вместе с командой, когда придёт время внедрения, и это

будет правильное совместное чтение. Руководителю среднего звена, которому владелец вручил эту книгу со словами «нам нужна система», советую начать со второй части — с восьмой главы: вы увидите свой этаж машины, а затем вернётесь к первой части, чтобы понять, откуда берётся то, что вы превращаете в программы. Сотруднику, попавшему на эти страницы через корпоративное обучение, прямая дорога в Часть III — но не удивляйтесь, если через месяц вы поймаете себя на чтении первой: так эта система устроена, аппетит приходит снизу вверх.

Одно предупреждение о жанре. Это книга-тренажёр: она рассчитана на чтение с ручкой. Тридцать пять заданий — не украшение полей, а сама технология: читатель, который выполнит их все, к последней странице будет держать в руках собранную стратегическую систему своей компании. Читатель, который просто прочтёт, получит эрудицию — тоже неплохо, но за эрудицией можно было сходить в книги подешевле этой.

И о месте этой книги в серии, для тех, кто уже знаком с другими нашими работами. «Закон расширения» отвечает на вопрос, из чего состоит компания и почему она должна быть собрана именно так, — это книга о конструкции. Та, что у вас в руках, отвечает на вопрос, как собранная компания ежегодно проворачивает цикл от замысла до исполненных задач, — это книга о движении. Конструкция и цикл не заменяют друг друга: на плохо собранной машине трансмиссия будет греметь, а идеально собранная машина без трансмиссии никуда не поедет. Читать их можно в любом порядке — перекрёстные ссылки расставлены там, где темы соседствуют.

Тренинговый дисклеймер. Всё, что вы прочтёте дальше, основано на нашем опыте: это то, что мы изучали, внедряли и что работает у нас и у наших клиентов. Ни авторы, ни инструкторы не гарантируют, что эти материалы улучшат положение дел именно в вашем бизнесе, и ничто в этой книге не является юридическим советом. Берите данные, делайте собственные выводы и проверяйте, что работает в вашем случае. Если что-то не подходит вам — просто отложите это в сторону. Так мы поступали со всеми элементами этой системы — и именно поэтому она выглядит так, как выглядит.

И последнее — о слове «пятизвёздочная» в названии, чтобы оно не осталось украшением. В отеле пять звёзд означают простую вещь: уровень не зависит от того, какая смена вышла сегодня на работу. Полотенца свежие не потому, что горничная в духе, а потому, что так устроена система, — и постоялец получает один и тот же класс обслуживания в понедельник и в воскресенье, при старом управляющем и при новом. Пятизвёздочная стратегия — о том же: не гениальное озарение владельца раз в год, а устройство компании, при котором замысел исполняется независимо от настроения, памяти и присутствия конкретных людей. Система вместо ежедневного героизма. Все книги этой серии несут в названии одну и ту же планку — и в каждой она означает ровно это.

Шмуцтитул — part1

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

СТРАТЕГИЯ ВЛАДЕЛЬЦА

Откуда берётся замысел



Начну с признания. Слово «стратегия» — испорченное слово. Его затёрли до такой степени, что у нормального предпринимателя на него выработана здоровая аллергия: стратегиями называют всё подряд, от презентации на сорок слайдов до тоста на корпоративе. «Наша стратегия — клиентоориентированность». «Наша стратегия — быть лучшими». Это не стратегии, это пожелания хорошего настроения. Поэтому, прежде чем строить систему, давайте договоримся о простых значениях слов — нам с ними работать целую книгу.

Стратегия — это ответ на вопрос «куда мы идём и за счёт чего доберёмся». Тактика — ответ на вопрос «что конкретно мы делаем сегодня и завтра». Оба ответа обязательны, и они не заменяют друг друга. Стратегия без тактики — мечтательность: красивое «куда» без единого шага. Тактика без стратегии — трудолюбивое движение в произвольном направлении: шагов много, «куда» нет.

Майкл открывает свой тренинг европейской поговоркой: много дорог ведёт в Рим. Если Рим — ваш пункт назначения, туда можно доехать лёгкой дорогой, быстрой дорогой, самой комфортной дорогой. А можно — экстремальной: потея, преодолевая барьеры, теряя попутчиков. Обе дороги приведут в Рим. Но заметьте, что в поговорке спрятано условие, без которого она бессмысленна: Рим должен быть выбран. Пока пункт назначения не назван, сравнивать дороги не с чем, и любой перекрёсток превращается в мучительное совещание.

Компания без стратегии живёт именно так — от перекрёстка к перекрёстку. Я видел это десятки раз в самых разных бизнесах, и картина всегда одна, различаются только декорации.

Владелец — самый занятый человек в компании. Он решает всё: от цен до цвета вывески, потому что только у него в голове есть хоть какое-то представление о направлении. Его телефон звонит в отпуске, в бане и в три часа ночи. Он гордится этим и одновременно ненавидит это.

Я называю такое устройство «компанией одного мозга», и у неё есть точный физический предел: она не может стать умнее и быстрее своего владельца, потому что вся обработка решений идёт через один процессор. До определённого размера это даже работает — десять, двадцать человек владелец ещё способен пропускать через себя. Дальше начинается очередь: решения ждут его внимания, как посетители в коридоре, сроки плывут, лучшие люди — те, кому больше всех надо, — изнашиваются об это ожидание первыми и уходят туда, где им дадут действовать. Владелец отвечает на растущий хаос единственным доступным способом: работает ещё больше. Замкнутый круг, знакомый до боли: чем больше он тянет на себе, тем меньше у него времени построить систему, которая сняла бы с него груз, — и тем больше приходится тянуть. Почему организации застревают в этой ловушке и как устроен выход из неё на уровне конструкции компании — тема моей книги «Закон расширения»; здесь же нас интересует стратегическое измерение той же беды: у компании одного мозга и стратегия живёт в одном мозге. Она нигде не записана, не разложена на замыслы и не вручена никому — а значит, исполняется ровно в те часы, когда владелец лично стоит рядом. Стратегическая система, которую мы построим в этой книге, — это, помимо прочего, способ вынуть стратегию из головы владельца и поселить её в компании: так, чтобы она работала и в его отсутствие. Для многих моих клиентов первый отпуск с выключенным телефоном оказался самым убедительным финансовым результатом внедрения.

Сотрудники работают — иногда много и на совесть. Но их усилия не складываются в вектор: один гребёт к Риму, другой к Бангкоку, третий просто гребёт, потому что ему платят за гребок. Энергия расходуется, лодка вертится на месте.

Решения принимаются реактивно, по последнему пожару. Упали продажи — все бросились в продажи. Ушёл ключевой человек — все бросились в найм. Пришла проверка — все бросились в бумаги. Компания не движется к цели, компания уворачивается от неприятностей.

Мне запомнился владелец сети кофеен, который описал это состояние одной фразой: «Я шесть лет открываю вторую точку». Каждый год он собирался масштабироваться, и каждый год что-то случалось: то бариста разбежались, то арендодатель поднял ставку, то поставщик

подвёл. По отдельности каждая история звучала уважительно. Вместе они складывались в диагноз: у компании не было пункта назначения, и потому любой встречный ветер становился главным событием года. Ветер решал, куда плывёт эта лодка.

Или производственная компания, где я проводил диагностику: прекрасный цех, современные станки, загрузка — шестьдесят процентов. Спрашиваю владельца: почему не сто? Отвечает: отдел продаж слабый. Спрашиваю начальника продаж: почему слабый? Отвечает: непонятно, что продвигать, — у нас двести позиций, и каждый месяц приоритет меняется. Поднимаемся к владельцу: какие позиции главные? «Ну, смотря по ситуации». Вот эта фраза — «смотря по ситуации» — и есть отсутствие стратегии, пойманное за руку. Станки есть, люди есть, рынок есть. Нет выбранного Рима — и шестьдесят процентов загрузки.

Здесь полезно развести два понятия, которые постоянно путают, — стратегию и бюджет. Бюджет отвечает на вопрос «сколько мы потратим и заработаем», и у большинства компаний он есть: цифры по месяцам, план продаж, фонд оплаты труда. Владельцы часто искренне считают, что бюджет и есть их стратегия. Это ошибка с далеко идущими последствиями: бюджет — это финансовая тень намерений, но не сами намерения. Он говорит, что выручка вырастет на двадцать процентов, и молчит о том, за счёт чего: какие рынки, какие продукты, какие люди, что для этого должно измениться в компании. Бюджет без стратегии — это план по сбору урожая без плана посевной. Стратегия первична: сначала «куда и за счёт чего», потом «сколько это стоит и принесёт». В компании, где есть только бюджет, декабрьское планирование сводится к торгу вокруг цифр: продажи просят план поменьше, владелец ставит побольше, сходятся посередине — и называют это стратегической сессией.

А теперь о ритме, потому что стратегия — цикл, а не разовое событие. Нормальная жизнь компании устроена как год: в конце года — большая сессия планирования, где подводятся итоги, пересматриваются анализы и ставятся цели; в течение года — регулярная сверка движения, еженедельная и ежемесячная, о механике которой мы подробно поговорим во второй части. Раз в год план пересматривается заново — не потому, что прошлогодний был плох, а потому, что изменились рынок, ресурсы и вы сами. Компании, которые планируют раз в пятилетку «когда припечёт», получают стратегию того же качества, что и здоровье при посещении врача раз в пятилетку. Цикл — не бюрократия; цикл — это дыхание. Пока дочитаете книгу, у вас появится и повод, и инструменты назначить свою первую годовую сессию, и в финале я попрошу вас поставить её дату в календарь — это будет последнее задание книги.

Я нигде не сказал «компания без стратегического документа». Документ может быть — красивый, в кожаной папке, согласованный на выездной сессии в хорошем отеле. Я сказал: без стратегии. Разница между этими двумя состояниями — главная тема нашей книги, и мы разберём её до винтика. Но сначала нужно, чтобы появился сам замысел, и Часть I посвящена именно этому.

Эта охота за работающим — точная рамка для всего, что будет дальше. В книге вам не встретится ни одного инструмента ради инструмента, ни одной модели ради красоты модели. Каждый элемент системы прошёл двойной отбор. Сначала — десятилетия тренингов Майкла, где классику проверяли на себе залы от Скандинавии до Дальнего Востока: то, что не приживалось, отваливалось само. Потом — мои внедрения, где выжившие инструменты обрастали датами, ответственными и статусами и проверялись самым жестоким из тестов: продолжает ли компания пользоваться инструментом через год после того, как консультант уехал. То, что не выживало, мы выбрасывали без сожалений.

И ещё одну вещь Майкл повторяет в начале каждого тренинга, и я повторю её в начале книги, потому что она задаёт правильный режим чтения. Пока мы движемся по материалу, ищите свои слабые звенья. Цепь сильна ровно настолько, насколько сильно её самое слабое звено, и звеньев, которые нас интересуют, два типа. Личные: слабое звено в вашей собственной жизни — в здоровье, в дисциплине, в отношениях — способно разрушить и жизнь, и бизнес,

который на этой жизни держится. И командные: слабое звено в команде либо удерживает компанию от движения, либо разваливает её изнутри. Хакер, который хочет взломать банковскую систему, не атакует её самое защищённое место — он методично ищет слабое звено. Будьте таким хакером по отношению к собственной компании: читая каждую главу, спрашивайте себя не «знаю ли я это», а «где здесь моё слабое звено».

Потому что знать и делать — разные вещи, и вся эта книга построена на уважении к этой разнице. Если что-то из прочитанного вам известно и вы это уже успешно применяете — отлично: похлопайте себя по плечу, скажите себе «да, я это знаю и делаю» и идите дальше с лёгким сердцем. Мы здесь не для того, чтобы удивить вас неизвестным. Честно говоря, в стратегическом планировании за последние полвека не появилось почти ничего принципиально нового — и слава богу: нам не нужны новинки, нам нужны результаты. Мы здесь для того, чтобы известное наконец заработало — в вашей компании, с вашими людьми, в вашем календаре.

Как устроен путь, который нам предстоит? В Части I мы соберём сырьё для замысла. Сформулируем видение, миссию и ценности — зонт, под которым живёт всё остальное. Проведём трезвую инвентаризацию сильных и слабых сторон и осмотрим погоду за окном. Подведём итоги прошлого — это освобождает больше энергии, чем кажется. И превратим всё это в цели, за которые не стыдно бороться. К концу части у вас на руках будет черновик стратегического плана — настоящий, ваш, а не пример из книжки.

А дальше начнётся то, ради чего эта книга писалась и чего вы не найдёте в классических учебниках. Мы построим трансмиссию: разложим план на замыслы, замыслы на программы, программы на проекты, проекты на боевые планы — и научимся видеть весь этот механизм на одной доске. К началу третьей части ваш план обрастёт этажами, ответственными и приборной панелью. Останется посадить за руль команду — об этом третья часть и написана.

Работать будем письменно. Это не оговорка и не благое пожелание: думать с ручкой в руке — технологическое требование системы, и почему оно принципиально, вы увидите уже в третьей главе. Поэтому первое задание книги — самое простое и, возможно, самое важное. Не пропускайте его с мыслью «потом вернусь». По моей статистике, «потом» — самый ненадёжный сотрудник в любой компании.

Бланк этого задания и всех следующих ждёт вас в умной рабочей тетради — цифровом спутнике книги. Но бумага и ручка работают ничуть не хуже.

Вокруг этих трёх слов накручено больше замешательства, чем вокруг любых других слов делового языка. Существуют сотни книг, тысячи видео и, кажется, миллион мнений о том, что такое миссия и чем она отличается от видения. Консультанты проводят недельные сессии по формулированию миссии, после которых на стене офиса появляется бронзовая табличка, а в жизни компании не меняется ничего. Сотрудники проходят мимо таблички годами и не могут пересказать, что на ней написано, — я проверял, это очень отрезвляющий эксперимент, рекомендую.

Мы пойдём другим путём, и путь этот называется KISS. Аббревиатура расшифровывается по-разному; мне нравится вежливая версия: Keep It Short and Simple — делай коротко и просто. Майкл формулирует принцип так: чем проще ты подходишь к вопросу, тем выше шансы, что люди начнут это применять. Когда что-то написано слишком детально и сложно, человек теряется в деталях — и не делает ничего. Это правило, кстати, работает далеко за пределами стратегии. Если вам приходится проводить презентации для клиентов, держите наготове две версии: простую для тех, кто с темой не знаком, и детальную для экспертов. Самая частая ошибка технически подкованных людей — вывалить на новичка экспертную версию: сам-то он в деталях плавает свободно и искренне не понимает, почему у собеседника стекленеют глаза.

Итак, коротко и просто.

Видение — это пункт назначения. Картина идеального будущего: где мы хотим оказаться. Тот самый Рим из первой главы.

Миссия — это дорога. То, что мы делаем каждый день, чтобы к этому будущему двигаться.

Ценности — это правила движения. Принципы, которые мы не нарушаем, каким бы коротким ни казался путь в объезд.

Всё. Модуль окончен, как шутит Майкл на тренинге: проще не придумаешь, можно расходиться. А теперь давайте чуть глубже — ровно настолько, насколько нужно для дела, и ни сантиметром глубже.

Про видение. Первое требование к видению — оно должно вдохновлять вас самого. Проверка физиологическая: мурашки. Если вы записали видение, перечитали и не почувствовали ничего — это не видение, это план продаж, надевший чужой костюм. Майкл разыгрывает это на тренинге беспощадно: «Моё видение — зарабатывать тридцать тысяч в месяц. О, чувствуете? Аж мурашки пошли». Зал смеётся, потому что каждый узнаёт свои осторожные, скучные, заранее согласованные с реальностью формулировки. Видение так не работает. Все знают видение Илона Маска: колония на Марсе, где люди живут обычной жизнью, растят детей и ведут хозяйство — разве что дети считаются уже марсианами. Можно как угодно относиться к этому замыслу, но нельзя отрицать факт: люди в его компаниях работают день и ночь, запускают ракеты дешевле, чем государства, и делают то, что не удаётся национальным агентствам. Их зажигает картинка. Не система мотивации — картинка.

И здесь второе требование, о которое разбиваются девять из десяти корпоративных видений. Если вы хотите вовлечённости команды, видение не может звучать как «сделать владельца богатым». Майкл ставит этот эксперимент на сцене: представьте, Анатолий нанимает сотрудников и объявляет им, что видение компании — сделать Анатолия долларовым мультимиллионером. Вообразите этот пожар энтузиазма: люди бросаются к рабочим местам, чтобы каждый день бороться за моё личное благосостояние. Смешно. А теперь перечитайте своё видение без скидок: не написано ли оно, по сути, именно так — только вежливыми словами про «лидерство на рынке» и «максимизацию прибыли»? Ваше личное обогащение — совершенно легитимная цель, и мы поработаем с ней в главе о целях, там ей самое место. Но видение компании обязано зажигать каждого, кто в ней работает, иначе оно не выполняет свою единственную функцию.

Вот как это выглядит в разных декорациях. IT-компания, разрабатывающая сервис для автоматизации клиник, сформулировала видение так: «Врач в нашей стране тратит время на пациента, а не на бумаги». Обратите внимание: ни слова про выручку, долю рынка и место в рейтингах — и при этом разработчик, который в пятницу вечером чинит интеграцию с лабораторией, понимает, зачем он это делает. Девелоперская компания средней руки: «Кварталы, из которых не уезжают: наши дома покупают внуки первых жильцов». Дерзко? Очень. Зато прораб и архитектор впервые оказались в одной системе координат. Транспортная компания: «Грузовладелец спит спокойно: если везём мы — груз приедет». Простая формула, но она мгновенно сортирует решения: датчики мониторинга — да, экономия на запасных водителях — нет.

Про миссию. Если видение — это далёкая точка, то миссия отвечает на вопрос, чем мы заняты сегодня, прямо сейчас, на ежедневной основе. Это то, что будит компанию по утрам. Мы помогаем нашим клиентам становиться успешнее. Мы учим людей обращаться с деньгами. Мы кормим город свежими продуктами. Смотрите, как устроена конструкция: миссия всегда о действии и почти всегда — о пользе для кого-то за пределами компании. И проверьте связку: дорога обязана вести к пункту назначения. Если ваша миссия исполняется каждый день — видение с каждым днём ближе? Если между ежедневной деятельностью и картиной будущего связи нет, у вас не миссия и видение, а два несвязанных красивых текста, каждый из которых по отдельности, может быть, и неплох.

Майкл приводит пример из мира финансового образования: если компания учит людей финансовой грамотности, её миссия может звучать как «помогать людям становиться финансово успешными», а видение — «все наши клиенты однажды становятся миллионерами». Видите механику? Видение — вон там, далеко, почти дерзость. Миссия — вот она, сегодняшняя дорога к нему. Каждый проведённый курс — шаг по этой дороге.

Про ценности. Это принципы, на основе которых вы действуете, — то, во что вы верите настолько, что готовы платить за это деньгами. У людей это устроено просто и наглядно: человек, переживший тяжёлый опыт с алкоголем — свой или чужой, — принимает принцип «я не пью» и держит его независимо от компании, праздника и уговоров. Принцип не обсуждается заново на каждой вечеринке — в этом его смысл и сила. У компаний так же: ценность — это не слово на плакате, а правило, которое соблюдается даже тогда, когда его соблюдение стоит денег. «Мы честны с клиентом» превращается из лозунга в ценность в тот момент, когда менеджер отговаривает покупателя от дорогой позиции, потому что для его задачи хватит дешёвой. До этого момента — это просто надпись, и сотрудники прекрасно чувствуют разницу между надписью и правилом. Хуже того: они калибруют своё поведение не по надписи, а по тому, что реально награждается и наказывается.

В медицинской клинике, с которой я работал, ценность «не лечим то, чего нет» была записана третьей строкой и казалась дежурной — до дня, когда главврач развернул план продаж, спущенный новым коммерческим директором: план предполагал рост среднего чека за счёт «расширенных программ обследования». Разговор был коротким: либо ценность, либо план. Владелец выбрал ценность и потерял на этом заметные деньги в квартале — а через год клиника росла на рекомендациях быстрее, чем соседи на рекламе. Вот это и была ценность: решение, у которого есть цена, и компания её заплатила.

Теперь общее свойство всех трёх конструкций: они долгосрочные. Миссию и видение не переписывают каждый год под настроение и не меняют вместе с маркетологом. Их можно корректировать, уточнять формулировки, но по сути это зонт, под которым организована вся деятельность компании на годы вперёд. Всё, что мы будем строить в следующих главах — анализы, цели, планы, программы, — будет стоять под этим зонтом. Поэтому и матрёшка начинается именно отсюда: видение, миссия и ценности лягут в самую большую фигурку, в Книгу стратегии, и всё остальное обязано будет помещаться внутрь. Задача, которая противоречит ценностям, не проходит проверку вложенности — какой бы выгодной она ни выглядела. Это не патетика, это механика: во второй части вы увидите, как проверка вложенности работает буквально, документ за документом.

Есть ещё один разговор, который Майкл обязательно заводит в этом модуле, и я повторю его здесь, потому что он важнее, чем кажется на первый взгляд. У монеты успеха две стороны. Материальная — деньги, резервы, инвестиции, автомобиль, стандарт жизни. Мы все встречали людей в состоянии постоянного финансового стресса — возможно, и сами бывали в этом состоянии; ощущение не из приятных, и к вопросу финансовой свободы нужно подходить с умом. Но у монеты есть вторая сторона — нематериальная. Просыпаетесь ли вы в хорошем настроении? В порядке ли здоровье? Счастливы ли вы, если посмотреть без прикрас?

Эти стороны не заменяют друг друга, и Майкл доказывает это мысленным экспериментом, который я перескажу с особым удовольствием, потому что в его версии деньги раздаю я. Представьте: сегодня Анатолий даёт вам миллион долларов наличными. Вы счастливы? Безусловно. Как долго? Месяц-другой. Потом любая сумма становится нормой жизни. Вы встречаете человека с пятью миллионами и приходите ко мне с претензией: Анатолий, ты же знал, что с одним миллионом невозможно быть счастливым, — почему ты дал только один? Я сжалюсь и дам пять. Вы поедете на юг Франции, увидите яхту олигарха с вертолётами на палубе — и всё начнётся заново. Майкл знает мультимиллионеров в депрессии; вирус во время пандемии тоже не спрашивал справку о доходах. Счастье связано не с суммой, а с образом мышления:

по-настоящему счастливый человек чувствует себя счастливым и в пятизвёздочном отеле, и в студенческом общежитии, потому что радуется самому факту жизни.

Зачем этот разговор в главе про видение? Затем, что стратегическое планирование, которым мы занимаемся, — не только про то, как заработать. Оно про то, как построить компанию и жизнь, в которых вам хочется жить. Когда будете писать видение, держите в кадре обе стороны монеты. Я видел владельцев, которые построили именно то, что запланировали, — и обнаружили, что запланировали себе клетку: бизнес, который нельзя оставить, команду, которую нельзя отпустить, календарь, в котором нет ни одного своего дня. Это были очень последовательные люди. Просто в их видении с самого начала не было их самих.

И раз уж мы про нематериальную сторону — одна техника, которую Майкл подсмотрел у компании Mary Kay и которую я считаю лучшим практическим упражнением на ценности. Дистрибьюторов там учат: разговаривая с любым человеком, представь, что у него на груди висит табличка «Позвольте мне почувствовать свою значимость». Каждому — от партнёра по переговорам до бабушки на кассе. Попробуйте прожить с этой воображаемой табличкой один день. Это упражнение переворачивает вектор: вместо «пусть все увидят, какой я» — «пусть человек рядом почувствует, что он важен». Компании, где эта табличка встроена в культуру, узнаются с порога — и мы только что своими руками потрогали, чем настоящая ценность отличается от бронзовой.

Как проверить формулировки. Три быстрых теста. Первый — тест мурашек, о нём выше: физиология не врёт. Второй — тест сотрудника: прочтите ваше видение вслух человеку из команды и посмотрите на лицо, а не слушайте вежливый ответ. Если в глазах ничего не зажглось — переписывайте. Третий — тест простоты: формулировка должна пересказываться своими словами после одного прочтения. Если для пересказа нужно заглянуть в бумажку — это канцелярит, а не видение. Настоящие формулировки люди запоминают против воли.

Компания «ИНЖИР». Познакомьтесь с нашим учебным полигоном — он будет с нами до конца книги. Сеть продуктовых супермаркетов: третий год на рынке, двенадцать точек в одном регионе, из них семь в областном центре, девяносто два сотрудника. Корпоративная культура строится на отношении к сотрудникам как к партнёрам: здесь важно слушать друг друга и быть открытыми. В каждый магазин руководителем назначается специалист с товароведческим образованием, и ассортимент от точки к точке различается — его настраивают под покупателей конкретного квартала: исследуют соседние магазины, регулярно опрашивают постоянных клиентов, вводят новые позиции на пробный квартал. Владелец задумал скачок: из региональной сети — в федеральную.

Вот их зонт. Видение: стать эталоном продуктовой розницы — сетью, на которую равняются и покупатели, и сотрудники, и конкуренты. Миссия: каждый день обеспечивать соседей свежими продуктами и честным сервисом, чтобы поход в магазин был радостью, а не обязанностью. Ценности: партнёрство с сотрудником, честность с покупателем, свежесть без компромиссов.

Проверим связки. Миссия ведёт к видению? Ведёт: сеть, где каждый день свежо и честно, со временем становится эталоном — другого пути к эталону просто нет. Ценности имеют цену? Имеют: «свежесть без компромиссов» — это списания, и немалые; «партнёрство с сотрудником» — это время руководителей, потраченное на людей, а не на отчёты. Мурашки? У владельца — есть: слово «эталон» для регионального игрока звучит дерзко, почти нагло. То, что надо. Дальше вы увидите, как эти три формулировки начнут управлять решениями — от ассортимента до программы обучения кассиров, — и как они лягут в верхний ярус стратегической карты.

SWOT-анализ — самый известный инструмент в этой книге. Если вы изучали основы управления, вы его знаете. И именно поэтому я обязан начать главу с неудобного наблюдения, которое Майкл вынес из четверти миллиона обученных руководителей: почти все знают этот

инструмент — и почти никто им не пользуется. Либо не применяют вовсе, либо применяют на треть глубины: заполнили четыре квадратика на сессии, повесили флипчарт на стену, забыли к пятнице.

Это очень человеческая история, и Майкл объясняет её через фитнес. Кто из нас не знает, что заниматься спортом полезно? Все знают, поголовно. Кто занимается? Ну… с понедельника. С первого числа. С Нового года: вот отгуляю праздники — Майкл называет любую вечеринку словом «балалайка», запомните его, оно нам ещё пригодится, — и с января начнётся новая жизнь. И так каждый год, у одного и того же человека, десятилетиями. Это та самая разница между знать и делать, о которой мы договаривались в первой главе, — и SWOT её главный полигон. Поэтому договоримся на берегу: ценность этой главы не в том, что вы узнаете про четыре квадранта, — вы про них знаете. Ценность в том, что к концу главы ваш SWOT будет написан. Не запланирован, не назначен на выездную сессию — написан.

Разберём квадранты так, как их определяет система, — формулировками из рабочих бланков, потому что точность определений здесь решает всё.

S — сильные стороны. Любой положительный фактор, который даёт вам материальный или нематериальный успех. В чём мы успешны? Благодаря чему зарабатываем деньги? Что доставляет удовольствие в работе, с какими клиентами нам хорошо? Слово «нематериальный» здесь несёт вес: репутация, атмосфера, лояльность людей — такие же активы, как станки и договоры. Здесь только позитив, никакого негатива — для негатива есть соседний квадрант, не смешивайте.

W — слабые стороны. Любой негативный фактор, который ослабляет ваш потенциальный успех или ставит вас в невыгодное положение. Где возникают проблемы и стресс? Где мы регулярно допускаем ошибки? Слабый маркетинг, молчание в соцсетях, вялая работа с потенциальными клиентами, зависимость от одного поставщика или одного человека — всё сюда. Это цепь, которая держит вас на месте, и у цепи есть конкретные звенья с именами.

O — возможности. Любая положительная возможность, которую вы могли бы реализовать. Новые рынки, новые технологии, новые ниши: за последние годы интернет и цифровые инструменты открыли двери, которые ещё недавно казались мечтой. Но здесь важная поправка Майкла к учебникам. Классические книги пишут: сильные и слабые стороны — внутри компании, возможности и угрозы — снаружи. Опыт говорит иначе: внутренние возможности существуют, и они часто ценнее внешних. Майкл показывает это на живом человеке прямо в зале: вот Татьяна, молодая, энергичная, опыта пока немного. Кто она для компании? Возможность. Инвестируйте в неё — и через год она станет сильной стороной. Не инвестируйте — останется строчкой в штатном расписании. Смотрите на возможности в обе стороны: и наружу, и внутрь. И главное свойство этого квадранта: возможности не охотятся за нами. Это мы обязаны охотиться за ними. На классической картинке SWOT возможности рисуют лестницей — и лестница нарисована не для красоты: по ней нужно лезть. Либо гора приходит к вам, либо вы идёте к горе, и в моей практике гора ещё ни разу никуда не пришла.

T — угрозы. Любая угроза, которая подвергает вас потенциальному риску или ограничивает успех. Где может случиться беда? Пандемия была угрозой и здоровью, и экономике — одновременно для всех. А вот конфликты и кризисы работают избирательнее: одно и то же событие для одной компании — угроза, для соседней — возможность, в зависимости от того, чем они занимаются. Это, кстати, полезный признак трезвого анализа: если крупное внешнее событие попало у вас сразу в два квадранта, в возможности и в угрозы, — вы думаете, а не заполняете табличку.

Теперь — технологическое требование, ради которого я просил вас в первой главе приготовить ручку. Анализ выполняется только письменно. Майкл называет это «думать с ручкой в руке», и за этим стоит механика работы разума, никакой педагогической причуды. Когда мы думаем только головой, мысли и эмоции сбиваются в кашу: одно цепляет другое, тревога

подкрашивает факты, важное и громкое меняются местами, и разум ходит по кругу. Знакома ситуация: вы ложитесь спать, говорите телу «спать», а разум отвечает «а я ещё не закончил думать»? Вы ему: «Но спать же нужно». А он: «Нет, мы ещё не всё обдумали». И вы лежите. Вот это и есть мышление без бумаги — карусель, которая крутится и ничего не производит. Лист выключает карусель: написанное можно увидеть, сравнить, взвесить, к нему можно вернуться завтра с холодной головой. Всё стратегическое планирование в этой книге — наглядное, на бумаге или на экране, но никогда — только в голове. Это правило номер один всей системы, и нарушать его я не позволю даже вам.

Дальше — шаг, который отличает работающий SWOT от декоративного, и именно этот шаг пропускают чаще всего. Сам по себе анализ ничего не меняет: это фотография, а фотография больного — ещё не лечение. Ценность начинается, когда по каждому квадранту вы пишете стратегию — и получаете из одной таблицы четыре.

Стратегия сильных сторон: как мы их усиливаем и эксплуатируем? Звучит странно — зачем усиливать сильное? Затем, что сила, которую не используют осознанно, — не актив, а музейный экспонат. Клиника с лучшей в городе диагностикой, которая не строит на этом маркетинг, владеет экспонатом, а не преимуществом.

Стратегия слабых сторон: как мы их преодолеваем — устраняем, компенсируем, страхуем? Не все слабости надо лечить: некоторые дешевле застраховать или обойти. Но решение об этом должно быть принято, а не отложено.

Стратегия возможностей: за какими охотимся в первую очередь и что для этого делаем уже в этом квартале? Слово «первую» здесь главное: список возможностей всегда длиннее списка ресурсов.

Стратегия угроз: как мы с ними боремся — что делаем заранее, чтобы удар, когда он придёт, пришёлся не в полную силу?

Почувствуйте разницу на живом примере. «У нас слабый маркетинг» — это диагноз. «До конца квартала нанимаем маркетолога, запускаем два канала и назначаем ответственного за поток обращений» — это стратегия. «Мы зависим от единственного поставщика комплектующих» — диагноз; «за полгода квалифицируем второго поставщика и переводим на него треть объёма» — стратегия. Из диагнозов складывается жалобная книга. Из стратегий — материал для стратегического плана, который мы будем собирать в седьмой главе: заготовьте эти формулировки сейчас, и седьмая глава соберётся у вас на глазах почти сама.

И ещё два измерения, которые почти все пропускают, а зря — в них половина пользы инструмента.

Первое: SWOT конкурентов. Вы обязаны понимать, в чём сильны и слабы те, с кем вы дерётесь за клиента, — хотя бы на уровне трезвой таблицы по двум-трём главным соперникам. Что они делают лучше вас — и почему клиент всё-таки иногда выбирает вас? Их слабости — ваши возможности; их силы — ваши угрозы, если вы не готовите ответ. Сеть кофеен из моего примера в первой главе, сделав такую таблицу, обнаружила неожиданное: главный конкурент силён всем, кроме скорости, — в утренний час пик у него очередь на семь минут. Вся дальнейшая стратегия сети выросла из одной клетки чужого SWOT: «утро за девяносто секунд».

Второе: SWOT себя как профессионала. Не компании — себя лично. Ваши сильные и слабые стороны как руководителя, ваши возможности роста, ваши угрозы — от выгорания до устаревания компетенций. Компания редко перерастает своё слабое звено, а слабым звеном компании пугающе часто оказывается её первое лицо: владелец, который всё решает сам, — это и сильная сторона, и слабая, и угроза в одной клетке. В главе 1 мы договорились искать слабые звенья без поблажек — в том числе в зеркале. Инструмент, кстати, универсален: Майкл рассказывает о супружеских парах, которые садятся вдвоём и составляют SWOT своего брака — сильные стороны, слабые, возможности, угрозы, от здоровья до финансов. Не смейтесь. Во-

первых, работает. Во-вторых, семья владельца — несущая конструкция его бизнеса, и трещины в ней компания чувствует раньше, чем банк.

Как это делается на практике. Несколько слов о формате, потому что «сесть и написать SWOT» у занятого владельца не происходит никогда — нужна назначенная процедура. Первый вариант — в одиночку: два часа, закрытая дверь, выключенный телефон, четыре листа. Годится для личного SWOT и для первого черновика корпоративного. Второй вариант сильнее — сессия с ключевой командой: владелец плюс три-семь человек, которые видят компанию с разных сторон. Правила простые. Сначала каждый пишет молча и самостоятельно — это принципиально: если начать с обсуждения, первые два высказавшихся зададут рамку, и вы получите SWOT самых громких, а не самых зорких. Потом списки складываются, повторы склеиваются, спорное обсуждается. На квадрант — двадцать минут, на всё про всё — полдня с перерывом. Расхождения между списками — отдельное золото: если владелец записал ассортимент в сильные стороны, а начальник закупок — в слабые, вы только что нашли место, где картина мира компании расщеплена, и это открытие дороже самой таблицы. Технику группового наполнения — мозговой штурм по правилам — мы разберём в двадцать второй главе; для первого раза достаточно молчаливого письма и честного разговора.

И четыре ошибки, которые я встречаю в девяти SWOT из десяти — проверьте себя по этому списку, когда закончите.

Ошибка первая: общие слова. «Хорошая команда», «качественный продукт», «сильный бренд» — это не пункты анализа, это комплименты. Пункт должен быть конкретным настолько, чтобы из него могла вырасти стратегия: не «хорошая команда», а «костяк из шести человек, работающих вместе больше пяти лет, — им можно отдать новое направление без надзора».

Ошибка вторая: перепутанные квадранты. Возможности — это не «наши планы» («откроем филиал» — это уже стратегия), а обстоятельства, которые можно использовать. Угрозы — это не «наши слабости» («у нас слабый маркетинг» — это W), а внешние силы. Путаница кажется безобидной, но она разрушает следующий шаг: для слабости и для угрозы пишутся разные типы стратегий — одну лечат, к другой готовятся.

Ошибка третья: пустой квадрант слабых сторон. «Ну, слабых сторон у нас особо нет» — фраза, после которой я понимаю, что сессия будет долгой. Слабые стороны есть у всех, включая лидеров рынка; пустой квадрант означает только то, что в комнате небезопасно говорить правду, — и вот это уже настоящая слабая сторона номер один.

Ошибка четвёртая: анализ без стратегии. Таблица заполнена, все поработали с удовольствием, разошлись — и на этом всё. SWOT без четырёх стратегий — это диагноз, оставшийся без назначений.

«ИНЖИР». Смотрите, как это выглядит у нашего полигона — привожу таблицу в сокращении, полная будет длиннее.

Сильные стороны: свежесть и локальная настройка ассортимента; товароведы во главе магазинов; культура партнёрства, низкая текучка костяка; лояльные постоянные покупатели, которых опрашивают и слышат.

Слабые стороны: логистика, рассчитанная на пять точек, трещит на двенадцати; нет единых стандартов сервиса — каждый магазин обслуживает «по-своему»; найм отстаёт от темпа открытий; вся стратегия — в голове владельца.

Возможности: областной центр покрыт наполовину; два соседних региона свободны от сильных локальных игроков; внутренняя возможность — выращивание директоров новых магазинов из собственных товароведов; растущий спрос на готовую еду, под который есть кухни.

Угрозы: приход федеральной сети в регион; рост закупочных цен; потеря ключевых людей, на которых всё держится; и отдельной строкой — собственный рост, который без систем управления превратит сильную культуру в воспоминание.

А теперь одна строка SWOT-стратегии, чтобы увидеть механику превращения. Слабость «нет единых стандартов сервиса» превращается в стратегию: «создать книгу сервиса и запустить ежедневные тренировки во всех точках до конца года». Вот что произошло: жалоба стала работой с результатом и сроком. Запомните эту строчку — она ещё всплывёт, когда мы дойдём до программ и проектов, и вы увидите её путь до боевого плана конкретного продавца.

SWOT смотрит на вас и вашу компанию. PEST поднимает голову и смотрит на мир, в котором компания живёт. Это второй классический анализ, родственный первому по механике, но направленный на внешние силы, от которых зависит любой бизнес, — как погода, которую не выбирают, но к которой готовятся. Или не готовятся — и тогда погода готовит вас.

Майкл вводит этот инструмент через ситуацию переезда, и это удачный вход: представьте, что вы выходите на рынок другой страны или другого региона — или просто живёте не там, где родились, что сегодня скорее норма, чем исключение. Что вам нужно понять о новом месте, прежде чем ставить на него бизнес и жизнь? Четыре вещи, и их первые буквы складываются в слово PEST.

P — политические факторы. Насколько стабильна политическая обстановка там, где вы работаете или куда собираетесь? Майкл приводит в пример свою вторую родину — США: две партии делят страну примерно пополам, на одних выборах побеждают одни, на следующих — другие, и каждый разворот тянет за собой правила, налоги, приоритеты, настроение регуляторов. Для одного бизнеса эти качели фон, для другого — вопрос выживания. Девелопер знает это лучше всех: смена одного человека в городской администрации способна заморозить проект на год или, наоборот, открыть район, который десятилетие стоял закрытым. Ваша задача на этом квадранте — не иметь мнение о политике, а понимать политические факторы, влияющие на ваши решения. Это разные жанры: первый — для кухни, второй — для стратегии.

E — экономические факторы. Растёт экономика вашего региона или сжимается? Что происходит с доходами ваших клиентов, со ставками, с курсом, с ценами поставщиков? Экономический шторм — как шторм морской: его нельзя отменить, но корабль можно подготовить: укрепить, задраить, переждать. А можно проигнорировать прогноз — и тогда за вас всё решат волны. Транспортная компания живёт внутри экономических факторов буквально: топливо, лизинговые ставки, покупательная способность грузовладельцев — три кривые, которые надо видеть на год вперёд, потому что парк машин не покупается и не продаётся за неделю.

S — социальные факторы. Как меняются люди вокруг: демография, миграция, привычки, культура, отношение к работе? Майкл, скандинав, рассказывает про социальное напряжение в родных краях: волны миграции привезли людей совершенно другой культуры, часто без языка и профессии; компании не могут нанять их на работу, молодёжь без занятости создаёт проблемы, и это стало фактором, который влияет на рынок труда, на безопасность, на целые отрасли. У вас факторы будут свои, и они не обязаны попадать в новости. Стареющий город — это растущий спрос на медицину и одновременно кадровый голод в ней же. Отток молодёжи из региона — это через пять лет некому стоять за кассой и водить погрузчик. Мода на здоровье — это новые запросы к ресторанному меню и новая ниша для клиник. Важно одно: увидеть сдвиг раньше, чем он постучит в дверь с той стороны.

T — технологические факторы. Что меняет технология в вашей отрасли — и в ожиданиях ваших клиентов? Майкл описывает свой опыт с Amazon почти с восхищением моряка перед океаном: заказ, сделанный утром, приезжает тем же вечером — в другой штат, и таких посылок миллионы в день. Механика воздействия такова: одна логистическая машина перекроила ожидания покупателей всего мира, включая ваших, — клиент, вчера получивший книгу за шесть часов, сегодня искренне не понимает, почему ваш счёт готовится три дня. Китай

строит города за годы; Дубай вырастил чудо в пустыне; а где-то за год не могут положить дорогу — разница — в технологии и организации, деньги тут ни при чём. Спросите себя без жалости: какая технология уже существует и через два года сделает мой сегодняшний способ работы смешным? Для IT-компании этот квадрант вообще стал ежеквартальным: модели искусственного интеллекта переписывают экономику разработки на глазах, и команда, не пересматривающая свои процессы, за год превращается из передовой в музейную.

Механика анализа та же, что в SWOT: письменно, с ручкой в руке, и по каждому фактору — главный вопрос: что он представляет для нас, возможность или угрозу? PEST не имеет собственных «хороших» и «плохих» клеток: один и тот же фактор для соседних компаний ложится на разные чаши весов. Санкции, конфликты, скачки курса — для кого-то катастрофа, для кого-то освободившаяся ниша; вопрос никогда не звучит как «хорошо это или плохо вообще», только как «что это значит для нас и что мы с этим делаем».

Для любознательных: существует расширенная версия, PESTEL, с двумя дополнительными буквами. E — environment, окружающая среда: можно ли пить воду из-под крана, чем дышат ваши дети, захотят ли лучшие специалисты жить в городе, где вы строите бизнес. Майкл формулирует это через личный выбор: возможно, вы не хотите растить детей там, где загрязнение зашкаливает, — лучше в горы, дышать свежим воздухом и парить, как орёл. Смешно? А теперь вспомните, сколько компаний проиграли борьбу за таланты городам с хорошим воздухом и набережной. L — legal, правовая среда: работают ли суды, защищены ли договоры, что происходит с тем, кто оказался в споре. Майкл приводит в пример точки мира, где правовую систему контролируют, как он выражается, военные лорды, — и это тоже фактор планирования, причём решающий. Используйте расширенную версию, если ваш бизнес чувствителен к этим измерениям: девелопмент, производство, экспорт — почти всегда чувствительны.

Теперь о главном — о правильном отношении к результатам анализа, потому что здесь ломается больше стратегов, чем на самом анализе. PEST пишется не для того, чтобы обвинять правительство, курс, эпоху или соседнюю страну. Когда надвигается ураган, бессмысленно злиться на погоду: как она посмела так поступить в наш адрес. Если вы оказались в джунглях и встретили голодного тигра, странно предъявлять тигру претензии: почему он решил меня съесть, что с ним не так? Тигр голоден. Ему нравится ваше мясо. У него нет к вам личных претензий — и у экономики тоже нет. Зрелый стратег подключает аналитику вместо эмоций: осознаёт факт, оценивает влияние, готовится. Вся ценность PEST умещается в одну формулу, которой Майкл заканчивает модуль: чем более подготовленными мы окажемся, тем меньше повреждений понесём, когда случится плохое. Выбор слова не случаен: не «если». Когда.

Я добавлю к этому наблюдение из внедрений. По тому, как команда обсуждает внешние факторы, безошибочно определяется зрелость компании. В незрелой компании разговор о внешней среде — это сеанс коллективной терапии: все по кругу рассказывают, как всё подорожало и как никто не хочет работать, расходятся утомлённые и довольные. В зрелой компании тот же разговор занимает двадцать минут и заканчивается тремя строчками в плане. Факторы у обеих компаний одинаковые. Разница — в том, что одна смотрит на погоду из окна, а вторая уже одета по погоде.

Регламент. Когда проводить PEST? Штатно — раз в год, на той же декабрьской сессии, рядом со SWOT: полчаса на актуализацию, если анализ уже существует. И внепланово — всякий раз, когда компания собирается в новую среду: другой регион, другая страна, другой сегмент. Выход на новую территорию без PEST — это переезд в город, о котором вы не узнали ничего, кроме цен на жильё. Транспортная компания из моей практики усвоила это на собственные деньги: открыв направление в соседнюю страну по блестящей экономике маршрута, она через полгода свернула его — не из-за экономики, а из-за буквы L, которую не проверила: споры с местными контрагентами оказались практически невыигрываемыми, и один арбитраж съел годовую маржу направления. Самое обидное, что информация лежала на поверхности:

любой юрист, работавший в той юрисдикции, рассказал бы это за час. Час против годовой маржи — вот реальный курс обмена, по которому торгуется PEST-анализ.

Есть и обратные истории. Ресторанная группа на годовой сессии записала в технологические факторы рост агрегаторов доставки — тогда ещё возможность, не норму. Из одной строчки PEST выросла отдельная веха плана: своё производство под доставку, упаковка, отдельная линейка блюд, которые доезжают. Через два года, когда доставка стала гигиеническим минимумом отрасли, группа встретила её с готовой инфраструктурой, а соседи — с паникой. Разница между «предвидели» и «угадали» ровно одна: предвидевшие записали фактор на бумагу и назначили по нему действие, пока он был мелким шрифтом.

И короткое замечание о дисциплине жанра. PEST — самый лёгкий способ впасть в реферативность: начать переписывать новости и составлять обзор мировой обстановки на шесть страниц. Стоп. В ваш анализ попадают только факторы, которые влияют на ваши решения. Тест простой и беспощадный: если из строчки не следует никакого возможного действия вашей компании — строчка лишняя, какой бы важной она ни выглядела в телевизоре.

И последнее — о том, куда впадает эта река. PEST не самоценен: его выводы обязаны дотечь до целей и плана, иначе это была разминка эрудиции. Механика стока такая. Факторы-возможности встают в очередь на охоту рядом с возможностями из SWOT — и лучшие из них становятся целями или вехами плана. Факторы-угрозы порождают защитные шаги: что мы делаем заранее, что держим наготове, какой у нас план Б. А самые крупные факторы обоих знаков заслуживают отдельной чести — попасть в Книгу стратегии, в раздел «почему»: когда через год новый руководитель направления спросит, зачем компания вложилась в собственную доставку, ответ должен лежать в документе, а не в чьих-то воспоминаниях о совещании. Проверка качества анализа проста: закончив PEST, посчитайте, сколько его строк оставили след в целях, плане или Книге. Ноль следов — анализ был церемонией.

«ИНЖИР». В PEST нашего полигона нет геополитики — не потому, что она не существует, а потому, что из неё не следует ни одного решения продуктовой сети регионального масштаба. Есть четыре строчки, и по каждой можно действовать. Экономика: рост закупочных цен и снижение реальных доходов покупателей — угроза марже; ответ — усиление собственных торговых марок и жёсткая работа с ассортиментной матрицей. Рынок и технологии: приход федеральных сетей, чьё главное оружие — логистика; угроза, которая одновременно подсвечивает возможность: федералы не умеют локальную настройку и соседские отношения, а «ИНЖИР» умеет. Социальный фактор: отток молодёжи из области — удар по найму через три года; ответ — программа выращивания кадров изнутри, о которой мы уже говорили в SWOT. Технологии: онлайн-доставка продуктов меняет привычки — пока возможность для партнёрства с агрегаторами, через два года — обязательное условие присутствия на рынке. Четыре фактора, четыре ответа, ноль эмоций. Тигр голоден — мы предупреждены.

Мы почти готовы смотреть в будущее и ставить цели. Осталось одно действие, которое почти все пропускают, — и зря, потому что без него цели встают на кривой фундамент. Прежде чем заглянуть вперёд, нужно оглянуться назад — коротко, трезво и по технологии.

У автомобиля есть лобовое стекло и зеркало заднего вида. Пропорция их площади подсказывает здравое распределение внимания: смотрим в основном вперёд, назад — поглядываем. Но у многих из нас с прошлым другие отношения: внимание застревает там намертво. Незакрытые ситуации, старые ошибки, обиды, вина, сорванные проекты, несправедливые партнёры — всё это действует как цепи, которые держат при попытке двинуться. Майкл формулирует жёстко: нам необходимо подрезать прошлое. Не потому, что оно не важно, а потому, что его нельзя изменить — а энергия для рывка вперёд нужна вся, целиком. Очень сложно смотреть вперёд, если ты всё ещё смотришь назад.

Он иллюстрирует это узнаваемо. Было у вас такое: наутро после бурного вечера просыпаешься с мыслью «господи, что я вчера творил, надеюсь, никто не узнает»? В Дании, уверяет

Майкл, такое происходит в промышленных масштабах. И вот что люди делают с этим дальше: начинают обвинять — себя, других, обстоятельства, — крутить случившееся по кругу, чувствовать вину. А порядок действий взрослого человека другой, и он состоит из трёх шагов: признать, что это произошло; извлечь урок; двигаться дальше. Всё. Плохое случается со всеми, кто живёт, — вы не первый человек на Земле, совершивший такую ошибку, и, смею заверить, не последний. Ошибка с извлечённым уроком — это оплаченное обучение. Ошибка без урока — просто убыток, причём убыток с высокой вероятностью повтора, потому что не выученные уроки жизнь имеет привычку присылать повторно, с растущей пеней.

Технология обзора — одно упражнение из двух списков.

Список первый: что было успешным. Ваши достижения, победы, результаты, которыми можно гордиться, — всё позитивное за период. Не скромничайте и не фильтруйте: любой успех идёт в список, от крупного контракта до вовремя закрытого убыточного направления. Когда вы начнёте писать, произойдёт предсказуемая вещь: окажется, что хорошего было куда больше, чем помнилось. Это не самообман — это исправление врождённого перекоса, и Майкл показывает его на примере, который узнает каждый предприниматель. У вас десять клиентов: девять довольны, один жалуется. Кто получает всё ваше внимание, о ком вы думаете в душе и за рулём? О том самом одном. С собственной жизнью мы обращаемся точно так же: из десяти действий месяца девять были хорошими, одно — провальным, и угадайте, что мы прокручиваем перед сном. Письменный список успехов возвращает картине настоящие пропорции, а вам — энергию и трезвую самооценку. Это не упражнение по самовосхвалению, это калибровка прибора.

Список второй: что было неуспешным. Ошибки, неудачи, то, чем вы недовольны. Пишем так же прямо — без самобичевания и без прокурора. Задача списка не в том, чтобы вынести приговор, а в том, чтобы по каждому пункту ответить на единственный вопрос, ради которого всё затевалось: какой урок я могу из этого извлечь? Что я теперь делаю иначе? Некоторые пункты при этой процедуре съёживаются на глазах: страшная катастрофа марта при письменном разборе оказывается заурядной ошибкой планирования с понятной поправкой. А некоторые, наоборот, впервые показывают истинный размер: мелкая, казалось бы, привычка откладывать неприятные разговоры при честном взгляде оказывается причиной половины списка.

Кстати, о поиске виноватых — Майкл разбирает и этот сюжет, без него обзор прошлого у многих превращается в трибунал. Когда человек показывает пальцем на другого — «ты причина всех моих проблем», — полезно заметить простую анатомическую деталь: три пальца той же руки указывают на него самого. Возможно, тот другой и правда что-то натворил — есть такая вероятность. Но самое большое количество проблем в нашу жизнь приносим мы сами, и когда мы смотрим в зеркало, мы видим человека, который несёт главную ответственность за наш успех. У нас всегда был выбор: заняться спортом или пивом, подготовиться или понадеяться, сказать или промолчать. Это неприятная новость ровно до того момента, пока не поймёшь, что она же и лучшая из возможных: то, за что отвечаешь ты, ты можешь изменить. То, в чём виноваты другие, изменят только они — а они не спешат.

И чтобы закрыть тему трезвого взгляда на мир: да, мир — джунгли. Он всегда ими был, здесь нет абсолютно ничего нового, и человек, выходящий из дома в бизнес, выходит в самые настоящие джунгли. Но закон джунглей обычно формулируют неточно. Выживает не сильнейший: Голиаф был сильнее, а победил Давид. Тигр и медведь сильнее любого из нас — и тем не менее. Выживает тот, кто умнее подходит к делу. Весь обзор прошлого — это упражнение на ум: превратить пережитое, включая самое неприятное, в преимущество на следующий круг.

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.