

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

Знакомые картинки из сегодняшнего дня

Спросите предпринимателей, что их сегодня волнует больше всего – они почти хором ответят: «Падение продаж». Причина? Опять хором: «Кризис!» Что делать? «Увеличить продажи. Помогите увеличить продажи!» Спрос рождает предложение, и целый сонм «бизнес-тренеров №1» предложит многострадальным бизнесменам кучу тренингов как в кризис 100%-но увеличить продажи в пять раз.

Не стоит оспаривать пользу от обучения продавцов, систематизации работы отделов продаж и Интернет-торговли. Это приносит свои плоды. Но в силу краткосрочности эффекта и легкой копируемости подобные улучшения носят временный характер и конкурентного преимущества в долгосрочном периоде не обеспечивают. Таблетка от боли и не более. Но бизнес продолжает цепляться за соломинку быстрого увеличения продаж, волшебную палочку, по мановению которой доходы пойдут в рост, а жизнь станет проще и приятнее. Однако, еще более полувека назад Тед Левитт показал ограниченность ориентации на усилия по сбыту: «Продажи – это когда вы стараетесь избавиться от того, что у вас есть. Маркетинг – это, когда у вас есть то, что нужно людям». Может быть лучше заняться маркетингом?

Однако, снижение продаж – только одна сторона дела. Другая проблема – быстроменяющаяся и непредсказуемая внешняя среда. Кто сегодня может спрогнозировать цены на энергоносители или курс национальной валюты на полгода-год вперед? Или какие сюрпризы готовят для предпринимателей законодатели и правительство? Вопросы риторические.

На Западе этот мир нарекли VUCA, сложенный из первых букв английских слов:

- V**olatility - изменчивость
- U**ncertainty - неопределенность
- C**omplexity - сложность
- A**mbiguity - двойственность.

Третья засада – возрастающая конкуренция со стороны сильных иностранных брэндов, появление которых влечет за собой, как правило, смерть десятков местных небольших производителей или поставщиков услуг. Очевидно, что приход в наш город таких грандов мирового бизнеса как Carrefour, Starbucks и McDonald's, мягко говоря, не останется в этом смысле без последствий.

И, наконец, на десерт – стремительное развитие новых технологий и инноваций, часто влекущее за собой столь же стремительное забвение традиционных товаров и услуг.

Противостоять напору описанных проблем наш бизнес не готов. Организационная незрелость, недостаточная системность и низкая эффективность, низкоквалифицированный управленческий состав и отсутствие мотивации у персонала – вот только некоторые факторы, не позволяющие отечественным компаниям уверенно смотреть в будущее. Что же делать?

Нужна трансформация

Народная мудрость гласит: «Против лома нет приема, если нет другого лома». А есть ли «другой лом» для мира VUCA? Спешу обрадовать – есть! Он называется... контр-VUCA:

Vision	- видение
Understanding	- понимание
Clarity	- ясность
Agility	- живость, сообразительность

Что это значит для бизнеса? Это значит:

- Остановиться, вынырнуть из повседневной суеты, осмотреться и слушать;
- Понять смысл хаоса (даже в хаосе есть смысл);
- Осмыслить сегодняшнюю ситуацию и на основе анализа трендов видеть направление развития отрасли и рынка;
- Сформировать представление о своем будущем и стремиться к нему;
- Уметь найти оптимальные решения для развития. Найти лучшие модели ведения бизнеса.

Здесь основной посыл – надо бороться за будущее, за отраслевое предвидение, за создание будущих возможностей. Чтобы оказаться в этом будущем, надо хотя бы задуматься о нем, постараться представить его и свое место в нем. И поскольку никто не может точно спрогнозировать будущее, лучшее, что можно сделать, – это самим сформировать его.

Нужна трансформация бизнеса. Перезагрузка. Но как?

Think. Думай.

28 марта 2013 года я оказался на Инновационном форуме «Переосмысление скорости бизнеса» (Redefining the Speed of Business) в Университете Калифорнии (Беркли). Журнал The Economist, организатор форума предварил буклет следующими словами (простота и сила мысли этого текста подвигли меня перевести его целиком). Но сначала оригинал, в котором слова звучат как песня:

“Think.

Few things possess more Power than a Thought.

Because a Thought so powerful
to become something significant.
To solve something meaningful.
And to inspire us to achieve great things.

What makes a Thought so powerful
is that it can be created by anybody.
At any time.
From anywhere.

That's why Thinking should be encouraged
and nurtured in all its forms.
No matter how small.
Or how impossibly grand.

Because wherever Thinking happens,
Big ideas follow.
Minds become enlightened.
Knowledge grows.
And people discover new ways to unlock their
Potential.

So start Thinking!"

Что в моем переводе звучит так:

«Думай.

Немного вещей обладают **большей Силой**, чем Мысль.

Потому что у Мысли есть потенциал
стать чем-то значительным.
Решить что-то существенное.
И вдохновить нас на великие дела.

Что делает Мысль такой сильной,
это то, что она может быть создана каждым.
В любое время.
В любом месте.

Вот почему Мышление нужно поощрять
и возвращать во всех его формах.
Не важно как это мало.
Или невероятно велико.

Где бы Мышление не возникало,
Великие идеи следуют за ним.
Разум становится просвещенным.
Знание растет.
И люди открывают новые пути раскрыть свой
Потенциал.

Итак, начинайте Думать».

Манифест человеческому мозгу! Способному на многое.

Как это контрастирует с ментальными особенностями некоторых доморощенных менеджеров, отвыкших включать голову, которая начинает болеть при первой же нестандартной управленческой задаче! Корни атрофированного мозга наших современников – в безбрежном потоке информации с готовыми решениями из социальных сетей и телевидения. Постоянно находясь под воздействием внешнего

мира, люди попросту разучились принимать самостоятельные решения. Мозг обленился. Дряхлый мозг и его неспособность включаться – в начале цепочки последовательных событий и низкие продажи – в самом конце ее. Однако...

«Бизнес не шахматы, здесь думать надо»

Эта шуточная фраза, в которой очень большая доля правды, в оригинале относится к футболу («Футбол не шахматы...»), но вполне применима и к бизнесу. Продажи – это конечный итог и результат работы мозга предпринимателя или руководителя, от вопроса куда вложить свои кровные и до того как должен торговый агент разговаривать с клиентом по телефону. Однако нужна технология или последовательность этих раздумий и решений.

Модель трансформации бизнеса – ответ на этот вызов сегодняшнего дня. Этот результат многолетней работы автора в бизнесе и один из итогов его исследования представлен на нижеследующем рисунке:

Модель трансформации бизнеса Восемь драйверов успеха



Автор: Озат БАЙСЕРКЕЕВ

Название и содержание Модели определяют ее назначение – перезагрузить бизнес, придать ему новый импульс к развитию, а в конечном счете – сформировать новую отрасль и стать ее лидером. Реализация Модели предполагает два блока аналитической работы:

- «Стратегические цели», т.е. какой хочет стать компания в перспективе и
- «Стратегический инструментарий», т.е. как она собирается это сделать.

Краткое описание элементов Модели

Пройдемся по Модели в соответствии с нумерацией драйверов:

1. **Прогноз рынка и отрасли** – это мозговой штурм, целью которого является представить будущее рынка и отрасли. Смысл этой работы, думаю, разъяснять не стоит. От нее зависит насколько компания будет готова ответить вызовам завтрашнего дня и, вообще, существование ее в будущем.
2. **Ценность для потребителя** – это то, чем занимается компания, кто ее целевые потребители и какую ценность они от нее получают.
3. **Ключевая компетенция** – умение создавать уникальную ценность для потребителя, делать что-то, что никто больше не делает (или умение делать что-то лучше других), обеспечивающее конкурентное преимущество. Ключевая компетенция, которая определяется на данном этапе работ, есть необходимое условие «попадания» в будущее, поскольку именно она дает конкурентное преимущество. Как сказал Аристотель Онассис: «Весь секрет бизнеса в том, чтобы знать что-то такое, чего не знает больше никто».
4. **Стратегическое намерение** – это общее заявление чем хочет стать организация в конце планируемого периода и какое место в отрасли она хотела бы занять. Это – мечта, заряжающая энергией всю компанию.
5. **Адаптивное лидерство** – это новый тип лидерства. В отличие от традиционного понимания, когда харизматичный лидер определяет цель и ведет за собой массы (как пел В. Высоцкий, «жираф большой, ему видней»), адаптивное лидерство полагается на интеллектуальную и эмоциональную энергию *всего* персонала. Эта необходимость продиктована новой бизнес-реальностью (все тот же мир VUCA), где разобраться в одиночку не под силу даже самому «большому жирафу». Лидерство должно меняться, и это становится вопросом выживания на конкурентных рынках.
6. **Циклическая орг. структура** – новый подход к организационной структуре, из которой ясно видно как функционирует компания (в отличие от традиционной схемы орг. структуры, где видно только кто кому подчиняется), а именно:
 - Цепочка создания ценности для потребителя, в которой участвуют подразделения компании;
 - «Конечный результат» каждого структурного подразделения (СП) и каждой категории сотрудников;
 - Их Ключевые компетенции (каждого СП и каждой категории сотрудников);
 - Их Важные работы (ВРы);
 - Правильный акцент в отношениях СП и центрального аппарата управления.

Правильно разработанная Циклическая орг. структура вносит ясность в головы всего коллектива и кардинально меняет компанию с точки зрения ее эффективности. Мы получаем совсем другую компанию с другим менеджментом и персоналом, которые полностью вовлечены в развитие организации и работают продуктивно.

7. **Ресурсные рычаги** – опять аналитическая работа управляющей команды по их поиску. Ресурсный рычаг – это способ достижения *большого* результата с меньшими затратами («малой кровью»), т.е. с минимальными затратами финансовых, временных или иных ресурсов. Яркий пример ресурсного рычага описал Гарри Хэмел в своей книге «Манифест лидера». Во время вьетнамской войны американцы никак не могли понять как их врагам-партизанам удается быстро и незаметно перебрасывать через глубокие и широкие реки своих солдат и технику. Все возможные средства переправы (мосты, понтоны и пр.) уже

разбомбили, и их отсутствие американские летчики подтверждали во время своих разведывательных полетов. Уже многие годы спустя после войны секрет был раскрыт ветераном вьетнамской армии: партизаны строили мосты полметра ниже уровня воды и ночью по колено в воде преодолевали реку. Какие ресурсные рычаги (финансовые, технологические, кадровые и пр.) может использовать компания для успешного развития и эффективной работы? Ответ на этот вопрос и дает данный мозговой штурм.

8. **Сильная и конструктивная корпоративная культура** – этот драйвер направлен на определение необходимых компании ценностей, которые трансформируясь в убеждения, обеспечивают нам нужные модели мышления и поведения менеджмента и персонала. Проще говоря, культура становится главным фактором поведения сотрудников и абсолютным источником конкурентного преимущества (поскольку она не копируется). Культура – это главный императив менеджмента 21-го века и ничто не имеет такого конкурентного потенциала как сильная и конструктивная корпоративная культура.

Таковы очень кратко восемь драйверов по Модели трансформации бизнеса, которые выводят компанию на новый уровень организационного развития. Каждый из них имеет специально разработанную технологию, которая позволяет максимально эффективно провести мозговой штурм.

Результаты работы на каждом этапе в совокупности формируют Стратегический план, который по своему содержанию и методике также адаптирован к современным реалиям, что отличает его от традиционных и довольно устаревших систем стратегического планирования.

Прочитав все это, наши растерянные («кризисом») предприниматели могут опять спросить:

А как же наши падающие продажи?

И будут правы. Нельзя все бросить и думать о строительстве нового корабля, когда в трюме течь. Надо быстро заделывать пробоины, иначе можно пойти ко дну. Но все же... От вопросов переосмысления своего бизнеса, его перезагрузки и трансформации никуда не деться, если компания не хочет отправиться на это самое дно. Да, это требует времени и усилий (большой частью умственных). И это не делается за один день. Как сказал Альберт Эйнштейн: «Тот, кто хочет видеть результаты своего труда немедленно, должен идти в сапожники». Придется потрудиться. Но зато и награда обещает быть великой – эффективное организационное развитие компании и трансформация ее бизнеса.

Москва – Алматы, 2016.