

СЕМЬ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Специальность: Экономика и управление народным хозяйством

Направление: Инструменты стратегического менеджмента

Автор: А. Н. ГОРШЕНИН, ген. директор ООО «ИнтерКонсалт», к.э.н.

В данной работе рассмотрены современные проблемы, сопутствующие ведению бизнеса, а также даны основные рекомендации по их решению.

In this paper, the modern problems associated with doing business are considered, as well as the main recommendations for their solution are given.

Ключевые слова: потребности, ожидания, стратегия, сравнительные преимущества, бизнес-идея, процессная модель, бизнес-риски, КРІ.

Keywords: needs, expectations, strategy, comparative advantages, business idea, process model, business risks, KPI

Проблема 1 – Незнание потребностей и ожиданий своих Клиентов

Из диалога с предпринимателем: «Потребности и ожидания Клиентов – а в чем разница? Вообще-то мы все производим по стандартам».

Проблема 1 – про то, что в компании плохо знают своих Клиентов, их потребности и ожидания.

Стандарты абсолютно необходимы в бизнесе. Но, если в основу бизнеса положены только стандарты (международные, национальные или какие-либо другие), и не учтены потребности и ожидания конкретных Клиентов, то такой бизнес становится крайне уязвимым для конкурентов.

Это важно:

- Необходимо знать, чего хочет Клиент, например, когда берёт продукт с полки магазина. Или, когда звонит на горячую линию, чтобы задать конкретный вопрос. В чем его самая базовая потребность, а в чем его внутренние ожидания? Если компания поняла это, то надо подумать и придумать то, от чего Клиент был бы в восторге.
- Необходимо знать все точки контакта со Клиентом и насколько он удовлетворен в каждой из них. Необходимо также знать точно из-за неудовлетворенности в каких точках часть Клиентов готова отказаться (или в шаге от того, чтобы отказаться) от продукта компании.
- Необходимо понять, кто вообще является Клиентом компании? Конечные потребители? Дистрибьюторы? Сети? Кто-то еще? Или все они вместе взятые чего-то от хотят от компании и вносят каждый свой

вклад в продвижение или, наоборот, сокращение потребления продукта компании?

- Необходимо иметь измеренные уровни удовлетворенности по всем точкам контакта с Клиентами и всем группам Клиентов.
- Необходимо иметь план работы по поднятию удовлетворенности Клиентов в ключевых и самых провальных точках.

Проблема 2 – Устаревшая стратегия развития или её отсутствие

Из диалога с предпринимателем: «Стратегия у нас описана давно, да у нас у всех на нашем рынке одна и та же стратегия – бери больше, кидай дальше».

Проблема 2 – про то, как махнуть рукой на стратегию и стратегические цели или определить их так, что понять, как их достичь, и вообще достигались ли они когда-то, невозможно.

Необходимо обеспечить компанию неценовыми отличительными (сравнительными) преимуществами, которые выделяют продукт компании и позволяют обогнать остальных конкурентов.

Стратегия – это не про то, как компания видит свой путь. Стратегия – это про то, как компании выбрать свой путь, отличный от пути других и позволяющий благодаря этому пути быть видными и интересными Клиенту, но не по цене. Необходимо видеть и понимать все составляющие стратегии (рис. 1).



Рисунок 1 – Составляющие стратегии

Задача стратегии – выделиться в глазах Клиента, сделать так, чтобы в массе конкурентов, он заметил именно продукт конкретной компании. Поэтому, когда компания полностью копирует успешную стратегию

конкурента, она от него не отличается и не становится значимой в глазах Клиента.

По той же причине некоторые успешные компании успешны только до того момента, пока кто-то не возьмет их стратегию и бизнес-модель и не сделает чуть лучше в каждой точке контакта с Клиентом. А возможно, создаст новую бизнес-модель в том же сегменте, но предложив те же улучшения в точках контакта. Кроме того, можно видеть, как на каком-то рынке компании предлагают примерно одно и то же, одним и тем же способом, рекламируя примерно одинаковыми средствами, обращаясь в одни и те же агентства и прибегая к одним и тем же лекалам.

Как правило, предприниматели не анализируют свои сравнительные преимущества, которые они уже имеют в каждой точке контакта с Клиентами, и тем более не задумываются, каким образом достичь новых сравнительных преимуществ.

Это важно:

- Необходимо определить, какие имеются сравнительные преимущества при потреблении продукта компании и насколько они трудно достижимы для конкурентов.
- Необходимо определить, что нужно сделать, чтобы в данной точке контакта появились трудно достижимые для конкурентов сравнительные преимущества, хотя бы в перспективе нескольких лет.
- Если единственным сравнительным преимуществом компании является цена, тогда только везение поможет компании избежать краха в долгосрочной перспективе.

Проблема 3 – Неверный подход при формировании процессной модели бизнеса

Из диалога с предпринимателем: «Я занимаюсь стратегией, маркетингом, ... (возвышенными вещами), а бизнес-процессы (эти рутинные и скучные моменты в бизнесе) – не мое дело. Я уверен, что их сможет описать и отладить наемный директор или вообще менеджер по описанию процессов».

Проблема 3 – про то, чего нельзя делегировать никому ни при каких обстоятельствах, и как нужно делегировать, чтобы не потерять свой бизнес и иметь прозрачную схему управления им.

Если идет речь о корпорациях или других конгломератах, то никому нельзя делегировать проработку логики (прежде всего, верхне-уровневой) описания бизнес-процессов. Главный маркетолог в компании – это собственник, или очень мотивированное первое лицо. А маркетинг в компании – это принимаемые стратегические решения и предпринимаемые действия, касающиеся того, каким образом компания будет позиционировать себя в глазах Клиента с учетом той ценности, которую компания способна Клиенту передать. При этом цепочка бизнес-процессов

– это цепочка передачи ценности Клиенту. Она – это отражение бизнес-модели компании.

Что лежит в основе бизнес-модели? Три части:

- 1) потребности и ожидания Клиентов;
- 2) сравнительные (неценовые) преимущества компании;
- 3) мнение и опыт собственников или идейных вдохновителей бизнеса.

Именно поэтому на этапах создания процессной модели (самого широко применяемого сегодня инструмента менеджмента в бизнесе) только собственник или мотивированное первое лицо может и должно заложить логику передачи ценности Клиенту.

В описании процессов не бывает мелочей, необходимо овладеть в совершенстве подходами к описанию бизнес-процессов, т.к. процессная модель бизнеса – это отработанная технология создания модели управления компанией (рис. 2).



Рисунок 2 – Схема описания процесса

Вопросов, связанных с построением бизнес-процессов, великое множество, но решение почти каждого из них требует понимания правильных механизмов работы компании (лучших практик), грамотной оценки требуемого рынком уровня технологичности, четкого понимания, каких ключевых компетенций не хватает здесь и сейчас именно компании, и какие способы мотивации персонала будут работать в каждом случае.

Проблема 4 – Отсутствие механизмов в системе управления, позволяющих автоматически улучшать бизнес

Из диалога с предпринимателем: «Все на баррикады, у нас опять провал! Перемены – в массы! Бюрократии – бой!».

Проблема 4 – про то, что в компании не знают, где появляются и как решаются ключевые проблемы, связанные со сбоями в работе, а также не понимают, как необходимо управлять изменениями и документировать деятельность своей компании.

Проблема 4 – про то, как пытаться лозунгами и призывами улучшать деятельность компании вместо того, чтобы определить в системе управления компанией механизмы, которые будут «автоматически» поддерживать и улучшать бизнес.

Это важно:

- Необходимо собирать по очень четко прописанным правилам существенные проблемы, которые возникают в бизнесе в разных местах (при взаимодействии с Клиентами, с партнерами, в технологическом процессе и т.п.). Тогда получится практически полная картина хаоса, с которым компания пытается бороться.
- Необходимо пошагово разбираться с каждой зафиксированной проблемой. А если для всех однотипных проблем настроить дорожные карты для их решения, то в этом случае можно будет решать быстрее или избежать, но самое главное – делегировать способы такого решения на уровни ниже.
- Необходимо выделить управление изменениями в отдельный процесс. Способность системы к изменениям всегда зависит от двух факторов: мотивированности руководителей эти изменения претворять в жизнь, возможности системы работать без сбоев пока эти руководители занимаются новыми направлениями.
- Необходимо понять, написание инструкций и процедур – это не бюрократия, а необходимость. Люди не обязаны думать так, как их руководители. Чаще всего, сотруднику требуется четко описанная технология выполнения действий.
- Механизмов поддержания и улучшения работы любого бизнеса – много. Нужно научиться грамотно пользоваться хотя бы основными из них.

Проблема 5 – Отсутствие системной защиты от внешних и внутренних угроз

Из диалога с предпринимателем: «Риск-менеджмент – ну не знаю, это ведь сложно и дорого, да и мы тут как-нибудь сами справимся, 10 лет же как-то работали».

Проблема 5 – про то, как не обеспечить хотя бы базовую системную защиту от внешних и внутренних угроз своего бизнеса.

Как понять какие риски угрожают бизнесу? Для этого уже все методы придуманы, нужны лишь воля и решимость ими воспользоваться (рис. 3).

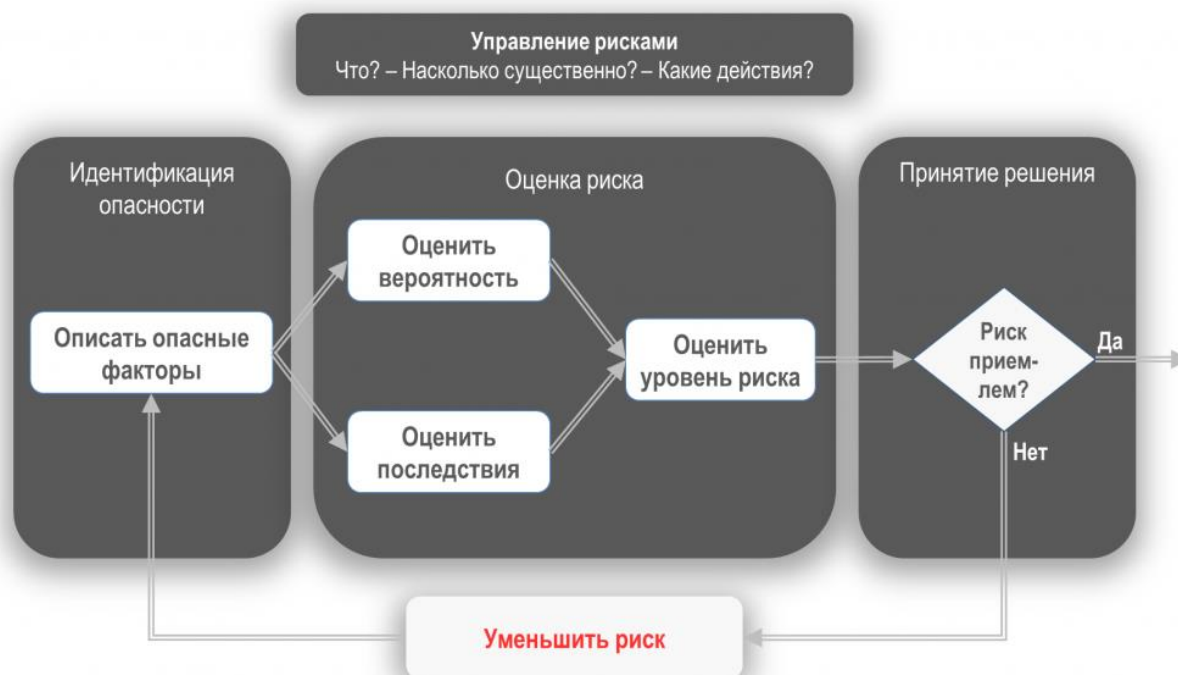


Рисунок 3 – Схема анализа рисков

Как оценить бизнес-риски? Это важно:

- Необходимо определить, какие целевые результаты деятельности для компании важны, и в отношении которых и будут идентифицироваться и оцениваться риски. Это может быть чистая прибыль, производство заказа в срок, объемы продаж, либо другие показатели, либо комбинация из нескольких результатов.
- Каждый риск должен быть оценен насколько он вероятен и какие последствия (в количественном исчислении) в случае его наступления для операционного результата он несет.
- Необходимо получить количественную оценку рисков и ранжированный список рисков от самого значимого до самого незначительного. Часть рисков у компании получится устранить, часть устранить невозможно (например, риски, связанные с внешними факторами или вероятными ошибками) и необходимо предусмотреть конкретные действия в случае их наступления.

Проблема 6 – Отсутствие адекватной системы показателей

Из диалога с предпринимателем: «У нас огромное количество всяких показателей. Меня, прежде всего, финансовые результаты интересуют».

Проблема 6 – про то, как не обеспечить контроль стратегии, не научиться измерять бизнес и не предупреждать ситуации, когда плохие результаты оказались полной неожиданностью.

Проблема 6 – про то, как не выделить 1, 3, максимум 5 ключевых нефинансовых показателей для первого лица компании, которые позволят увидеть (в идеале не постфактум, а заранее) будут ли обеспечены желаемые финансовые результаты (тоже являющиеся частью KPIs) в долгосрочной перспективе.

В мировой практике используются разные подходы к группировке показателей деятельности. Наибольшее распространение получили, во-первых, подход, основанный на анализе финансовых показателей, а во-вторых, сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), учитывающая как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности. За последние два десятилетия тысячи менеджеров по всему миру в той или иной форме успешно реализовали именно BSC.

Какая же роль отведена в BSC для финансов? Финансовые показатели необходимы, но не достаточны, они часть общей системы. Гуру BSC Каплан и Нортон предложили дополнить финансовые показатели данными, отражающими удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы и способность компании развиваться и расти. В бизнес-методике GORA все KPIs разделены на три части (рис. 4):

- KWI – ключевые решающие показатели (key winning indicators);
- KRI – ключевые показатели результативности (key result indicators);
- KEI – ключевые показатели эффективности (key efficiency indicators).



Рисунок 4 – Схема разработки KPI

Насколько сложно внедрить по-настоящему работающие KPIs? Как показывает опыт – это один из самых сложных этапов. Компания, решившая внедрить систему измерения и оценки показателей деятельности на основе BSC, должна иметь грамотно разработанную стратегию и стратегические цели (иначе не понятно, что компания измеряет), работающую систему управленческого учета (в противном случае невозможно собрать достоверные данные) и нескольких сотрудников с компетенциями аналитиков. Это необходимые условия, без выполнения которых, разработка ключевых показателей деятельности (KPIs) не представляется возможной.

Проблема 7 – «Заморозка» совершенствования системы управления в компании

Из диалога с предпринимателем: «У нас теперь столько всего внедрено, мы и так лучше всех на нашем рынке».

Проблема 7 – про то, как остановиться на достигнутом и заморозить совершенствование системы управления в компании.

Проблема 7 – про то, как не уметь правильно выбирать методы и инструменты управления, соответствующие каждому этапу развития компании.

Это важно:

- После внедрения любых самых продвинутых инструментов в системе управления ни в коем случае нельзя останавливаться. Нельзя замораживать развитие системы менеджмента в компании. Ведь в итоге вложения времени, сил и средств в инструменты менеджмента, как показывает практика, окупаются и позволяют обеспечить долгосрочное развитие.
- Выбор инструментов на каждом этапе развития зависит от специфики компании.
- После внедрения фундаментальной системы процессов и контроля стратегии производственным компаниям стоит обратить внимание на такие методы, как LEAN (бережливое производство) и FMEA (анализ видов и последствий отказов), компаниям из сферы услуг – на методы, связанные со стратегией и стратегическим планированием в маркетинге.

Список литературы

1. Горшенин А. Н. Бизнес-методика GORA. Система управления удовлетворённостью Клиентов и устойчивым развитием бизнеса. – М.: ООО «ИнтерКонсалт», 2018. – 148 с.
2. Горшенин А. Н., Горшенина Е. В. Бизнес-методика GORA как инструмент построения системы управления устойчивым развитием //

Экономические исследования [Электронный ресурс] // Научный интернет-журнал. – 2018. – № 2. – Режим доступа: https://erce.ru/internet-magazine/all_archive/54/752/.

3. Бизнес-методика GORA // «Business Excellence». – №№ 7–12, 2019 г. – №№ 1–6, 2020 г.