

СИНДРОМ ТИТАНИКА

**Почему компании «тонут»
и как вывести бизнес
из любого кризиса**

АВТОРЫ

Надя Жексембаева
в соавторстве с Максимом Горбачем
и Ильёй Галушиным

ПРИ УЧАСТИИ

более 500 практикующих бизнесменов
и 17 компаний-новаторов из 27 стран

ДИЗАЙН И ВЕРСТКА
PRESIUM



PRÉSIUM

 **CHIEF
REINVENTION
OFFICER.COM**

01

СИНДРОМ ТИТАНИКА

[синдром титаника] , существительное

феномен в корпоративном мире, для которого характерны **самонадеянность¹**, **излишняя привязанность к успехам прошлых периодов²** или **неспособность отвечать требованиям новой реальности³**, влекущие за собой крах компании.

¹ САМОНАДЕЯННОСТЬ

Во время встреч и в процессе принятия решений сотрудники «заболевшей» компании демонстрируют явную или скрытую уверенность в превосходстве, неприкосновенности и «непотопляемости» своего бизнеса.

У каждого сотрудника можно отметить твердую уверенность в том, что победы компании в прошлом гарантируют успех в будущем.

² ИЗЛИШНЯЯ ПРИВЯЗАННОСТЬ К УСПЕХАМ ПРОШЛЫХ ПЕРИОДОВ

Всем нравятся мотивирующие истории успеха.

Можно сказать, что построение успешного бизнеса стало частью ДНК современного мира. Однако успех в прошлом может стать главным врагом достижений в будущем. Мир динамичен, поэтому закономерности вчерашнего дня быстро устаревают. То, что помогло добиться успеха вчера, сегодня может и вовсе не сработать.

³ НЕСПОСОБНОСТЬ ОТВЕЧАТЬ ТРЕБОВАНИЯМ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Большинству людей свойственно верить и надеяться, что им удастся избежать перемен. Именно поэтому многие компании «болеют» синдромом Титаника не из-за самонадеянности или успехов в прошлом, а из-за неспособности понимать, что мир меняется очень быстро, т.е. что принципы, работавшие вчера, сегодня могут оказаться неэффективными.

02

ПЕРЕСБОРКА

[перезборка] , существительное

практика **принятия**¹ изменений с помощью **переосмысления** и **переоценки**² для приобретения **качественно новых**³ характеристик.

¹ ПРИНЯТИЕ

Вместо сопротивления или игнорирования изменений, принятие подразумевает сотрудничество с переменами во внешней среде.

² ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ И ПЕРЕОЦЕНКА

Не обязательно избавляться от всего, что компания имеет сейчас, и начинать с нуля. Чтобы бизнес смог отвечать требованиям новой реальности, можно провести переоценку, выбрав самое лучшее и вдохнув в это новый смысл.

³ КАЧЕСТВЕННО НОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Обычно под словом «пересборка» подразумевается только привнесение нового, но стоит помнить, что неотъемлемая часть любой реновации – это также поиск решений для улучшения уже существующих процессов

Пересборка – это комплекс мероприятий, помогающих бизнесу стать менее уязвимым перед различными вызовами и показывать лучшие результаты.

**ПЕРЕД ВАМИ
БИЗНЕС-КНИГА
В КАЧЕСТВЕННО
НОВОМ ФОРМАТЕ.**



Чем наша книга отличается от обычных книг?

Дело в том, что процесс публикации книги в среднем занимает около двух-трех лет: разработка контента, заключение контракта с издательством, печать в типографии. Таким образом, «свежие» книги на полках книжных магазинов, которые мы видим сегодня, были написаны минимум два года назад и основаны на материалах и концепциях пятилетней давности, которые сегодня можно смело считать устаревшими.

Такой подход был актуален в XX веке, но в сегодняшнем динамичном мире, где компаниям необходимо пересматривать принципы работы раз в 2-3 года, чтобы просто оставаться на плаву, этот подход не работает.

Кроме того, было бы смешно создавать книгу о скоротечности изменений в таком устаревшем формате.

Поэтому мы предлагаем вам уникальную возможность познакомиться с результатами нашего еже-

годового международного опроса сразу же, когда он выходит, а не спустя три года.

Мы также предлагаем вам воспользоваться нашими диагностическими инструментами именно в тот период времени, когда они были отестированы нами и еще эффективны, а не когда применять их уже слишком поздно.

Мы хотим, чтобы вы знали о том, как различные компании реагируют на сегодняшние изменения тогда, когда эти изменения происходят, а не когда экономическая ситуация уже кардинально изменилась, и эта информация стала неактуальной. Мы хотим, чтобы наша книга оказалась у вас в руках в самое нужное время.

Ради этого мы создали абсолютно
новый формат современной книги.

**Встречайте качественно
новую бизнес-книгу!**



Наша книга «живая»

Она обновляется каждые несколько месяцев: мы добавляем в нее новые актуальные данные, кейсы и инструменты.

Она развивается вместе с вашим бизнесом.

Над ее созданием работают действующие лидеры корпоративного мира, тестируя все предложенные инструменты и идеи в реальной жизни.

Это книга в качественно новом формате.



ВОТ КАК ЭТО РАБОТАЕТ:



Вы приобретаете книгу один раз, а затем раз в несколько месяцев получаете обновление с актуальной информацией



Следите за статьями и ресурсами, которые мы ежедневно публикуем в сообществах в [Facebook](#), [Instagram](#) и [Linkedin](#), чтобы сделать применение наших инструментов более эффективным



Дополнительные ресурсы, на которые ссылается наша книга:

- **Наши собственные материалы — тесты, кейсы и визуалы** — можно свободно использовать как для бизнеса, так и в личных целях. Мы будем признательны, если при использовании вы укажете ссылку на PRESIUM
- Мы составляем для вас список **рекомендованных книг** в каждой секции. Каждая книга тщательно отбирается и тестируется нашей командой
- Чтобы ознакомиться с **рекомендованными статьями**, просто кликните по ссылке в электронной версии книги. Если вы используете печатную версию, вы можете отсканировать QR-код, который размещен рядом с названием статьи

ЧАСТЬ 1

ПОЧЕМУ

КОМПАНИИ «ТОНУТ»?



Почему компании «тонут»

Спросите любого менеджера или предпринимателя на планете Земля «Что для вас является ключевым вызовом.» Мы абсолютно уверены, что ответ будет — «Как бизнесу удержаться на плаву?»

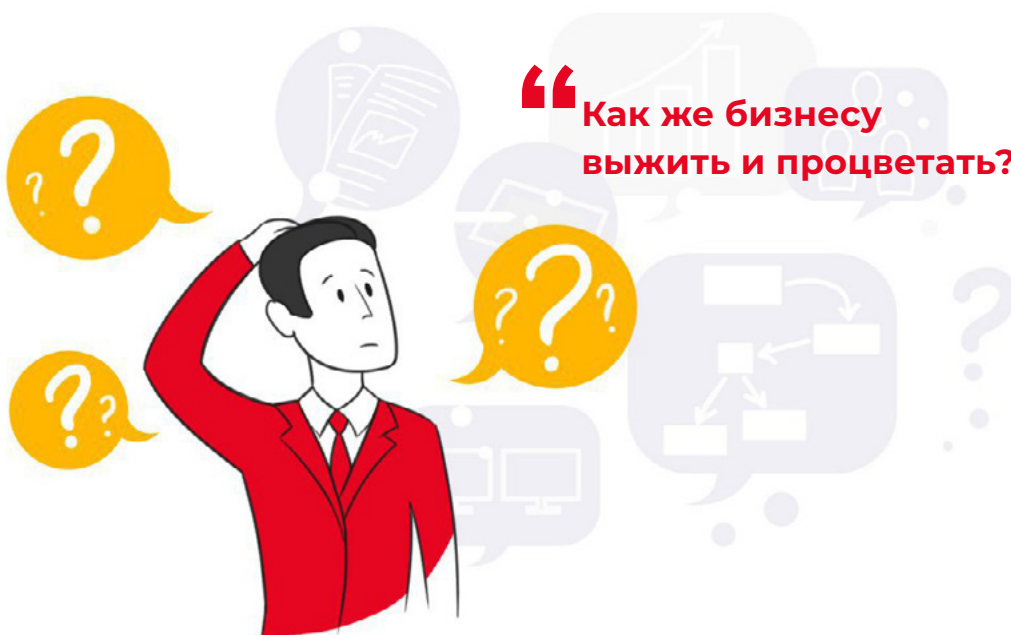
В условиях изменчивой экономики становится все сложнее и сложнее это делать. Как только удастся справиться с одним кризисом, на горизонте появляется другой.

Цифровизация, миллениалы, новые правила, новая конкуренция,

политическая неразбериха, искусственный интеллект, индустрия 4.0, блокчейн, экономика совместного использования, круговая экономика, продукты-заменители — это волны разрушения, которые появляются все быстрее, снова и снова фундаментально меняя стиль нашей работы, доходы, конкуренцию. Как бизнесу выжить и процветать?

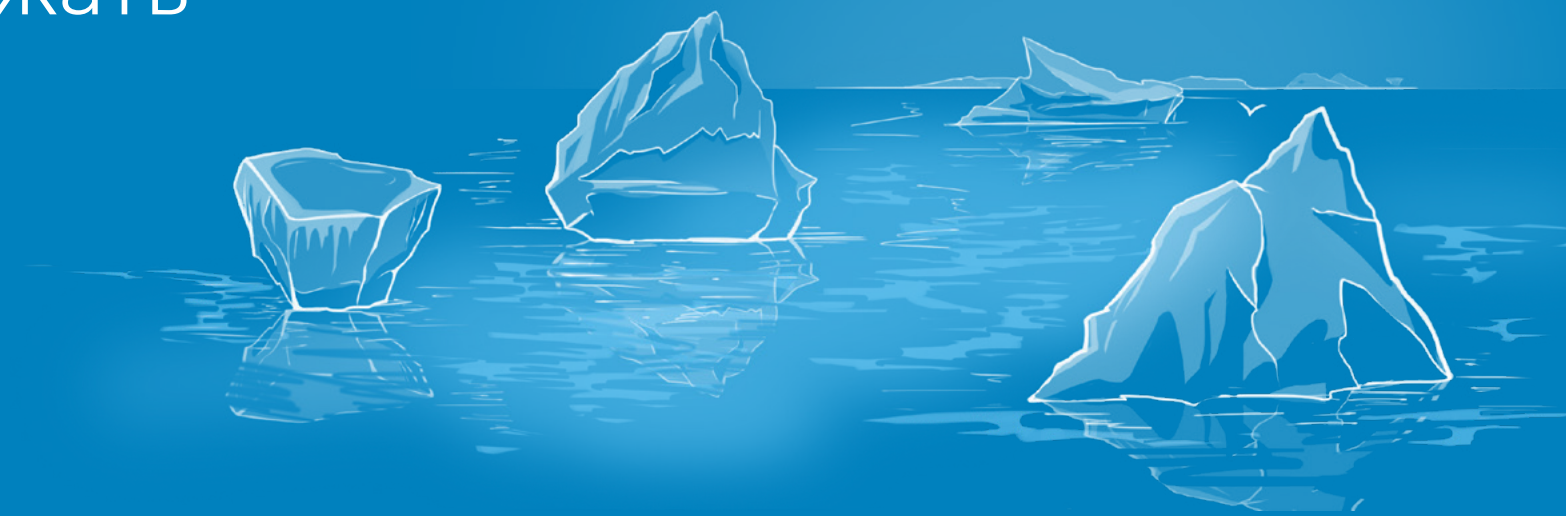
**“ Как же бизнесу
выжить и процветать?**

Какие тенденции, изменения и вызовы наиболее важны для вас и вашего бизнеса? Что не дает вам спать по ночам?



ЧТО

на самом деле потопило Титаник,
и как помочь вашему бизнесу
этого избежать



В течение почти 20-ти лет мы работали в области выживания и устойчивого развития организаций, исследуя и разрабатывая варианты развития бизнеса, для того чтобы всегда оставаться на плаву, несмотря ни на какие препятствия. Изучение прошлых успехов и неудач приводит к пониманию механизмов выживания.

В холодный воскресный вечер 14 апреля 1912, в 11:49 вечера, британский трансатлантический пароход «Титаник», следующий по пути из Саутгемптона в Нью-Йорк, столкнулся с айсбергом и затонул за три часа, унеся с собой жизни 1,514 из 2,224 пассажиров и членов экипажа на борту. Эта история может научить нас приёмам, позволяющим предотвращать катастрофы.

средствами массовой информации и общественностью. Корабль был оснащен самым современным оборудованием военно-морской техники того времени. Также на корабле был замечательный опытный экипаж во главе с самыми уважаемыми «морскими волками».

“ Возникает главный вопрос: «Почему затонул «Титаник»?»

Запишите все, что сразу приходит в голову:



Сигналы тревоги

Большинство из нас знает, что экипаж «Титаника» был осведомлен об опасности айсбергов в этом районе. Но лишь некоторые слышали, сколько раз экипаж был предупрежден.

Ответ: по меньшей мере шесть раз!!! Последнее и самое конкретное из шести предупреждений не было передано капитану старшим радистом Джон Джорджем Филлипсом, хотя это сообщение и было помечено приставкой "MSG" (Masters' Service Gram), и его необходимо было лично и в обязательном порядке передать капитану. Джек Филипс истолковал сообщение как несущественное и занялся обработкой сообщений пассажиров 1-го класса.

Более того, Филлипс был так озабочен удовлетворением их нужд, что за несколько минут до столкновения он сказал Сирилу Эвансу, который прерывал передачу сообщений своим предупреждением о приближающемся айсберге: «Заткнись, я занят, я работаю, не забивай мою линию»!

Удовлетворение потребителей — очень модная тенденция, но она может погубить как вашего клиента, так и ваш бизнес.

“ **Удовлетворение потребителей — очень модная тенденция, но она может погубить и вашего клиента, и ваш бизнес.**

Если работа не требует постоянного контакта с клиентом, получается, что сотрудники почти не получают такой опыт. Когда речь заходит о взаимодействии с поставщиками, ситуация еще хуже: многие считают, что отдел закупок занимается только сбором информации о поставщиках. Тем не менее, именно регулярная и целенаправленная связь с клиентами и поставщиками – канал, который может дать вам разнообразные идеи и своевременные сигналы о возможных кризисах, которые можно предотвратить. Если ваши сотрудники не взаимодействуют с внешними партнерами, это создает реальную опасность для бизнеса, а также увеличивает шансы упустить новые возможности.

Как часто вы получаете информацию о новых тенденциях и «сигналы тревоги» от ваших клиентов и поставщиков? Что вы и ваша команда можете сделать, чтобы быстрее реагировать на внешние вызовы?



Отсутствие практики

Первое плавание «Титаника» также стало и его последним. Корабль только сошел с верфи: было произведено всего несколько пробных запусков в открытых водах, прежде чем он поплыл через океан. Ни корабль, ни его команда не виделись друг с другом до отправления. Техника безопасности также не отрабатывалась.

Обязательные ходовые испытания корабля начались всего за 8 дней до его путешествия в Саутгемптон, — во вторник, 2 апреля, в 6 часов утра, 1912 года. Всего за два дня до этих испытаний были установлены последние запчасти на корабле. В течение примерно 12 часов «Титаник» управлялся с разной скоростью, сначала в охраняемой зоне, а потом в открытых водах. Была испытана маневренность корабля и аварийная остановка. Титаник смог прийти к полной остановке в 850 ярдов (777 м) за 195 секунд. В момент катастрофы прошло всего 37 секунд от обнаружения айсберга до его столкновения с кораблем. Реальность ударила по Титанику сильно и быстро!

Еще более страшным является то, что на Титанике ни разу не проводилось каких-либо учений по технике безопасности, и никто из руководства не отвечал за безопасность пассажиров. По иронии судьбы, в первый раз испытание спасательных шлюпок для пассажиров и экипажа было назначено на 11 часов утра в день крушения, но почему-то без объяснения причин это мероприятие было отменено капитаном корабля. В результате экипажу пришлось действовать наугад во время крушения.

Не было разработано никаких процедур и инструкций по правилам использования спасательных шлюпок. Так же не было никаких правил взаимодействия экипажа с пассажирами в экстренных случаях. Какова же была стоимость отсутствия практики? На борту находилось около 2 224 человек, а спасательные шлюпки были рассчитаны всего на 1 200.

Без отработанных механизмов по спасению людей экипаж отправлял первые шлюпки полупустыми. В результате смогли спастись только 710 человек.

“ То, что помогло добиться успеха вчера, сегодня может и вовсе не сработать. ”



Как и любой другой компетенции, управлению изменениями можно научиться, и превратить этот навык в сильную управленческую мышцу. Проблема только в том, что большинство из нас должны импровизировать в бизнесе: мы никогда не проводим «тренировочных встреч» и не даем командам несколько недель «репетиционного времени» до начала проекта. Когда дело доходит до управления изменениями, ситуация более тяжелая, ведь строя бизнес, мы стремимся к стабильности. Большинство компаний строятся с предположением, что ситуация останется стабильной и предсказуемой с относительно низкой волатильностью.

Возьмем, к примеру, процесс составления бюджета. Для типичной публичной компании, которая торгуется на бирже, бюджет устанавливается один раз в год, а коррективы вносятся ежеквартально. Но что происходит, когда рынок становится более волатильным? Мы недавно работали с глобальным клиентом – крупной компанией со штатом более 70 000 сотрудников, которая пережила почти 80%-ное падение цен на свой основной продукт. У компании не было абсолютно никакого способа внести изменения, ведь самый быстрый перерасчет бюджета занимал месяцы, и к тому времени убытки стали необратимыми. Когда дело доходит до перемен, наработка практики через тренировки становится самым важным занятием

Культивирует ли ваша компания изменения в процессах и способность людей к изменениям? Какие есть способы? Что можно улучшить?



Успехи прошлого

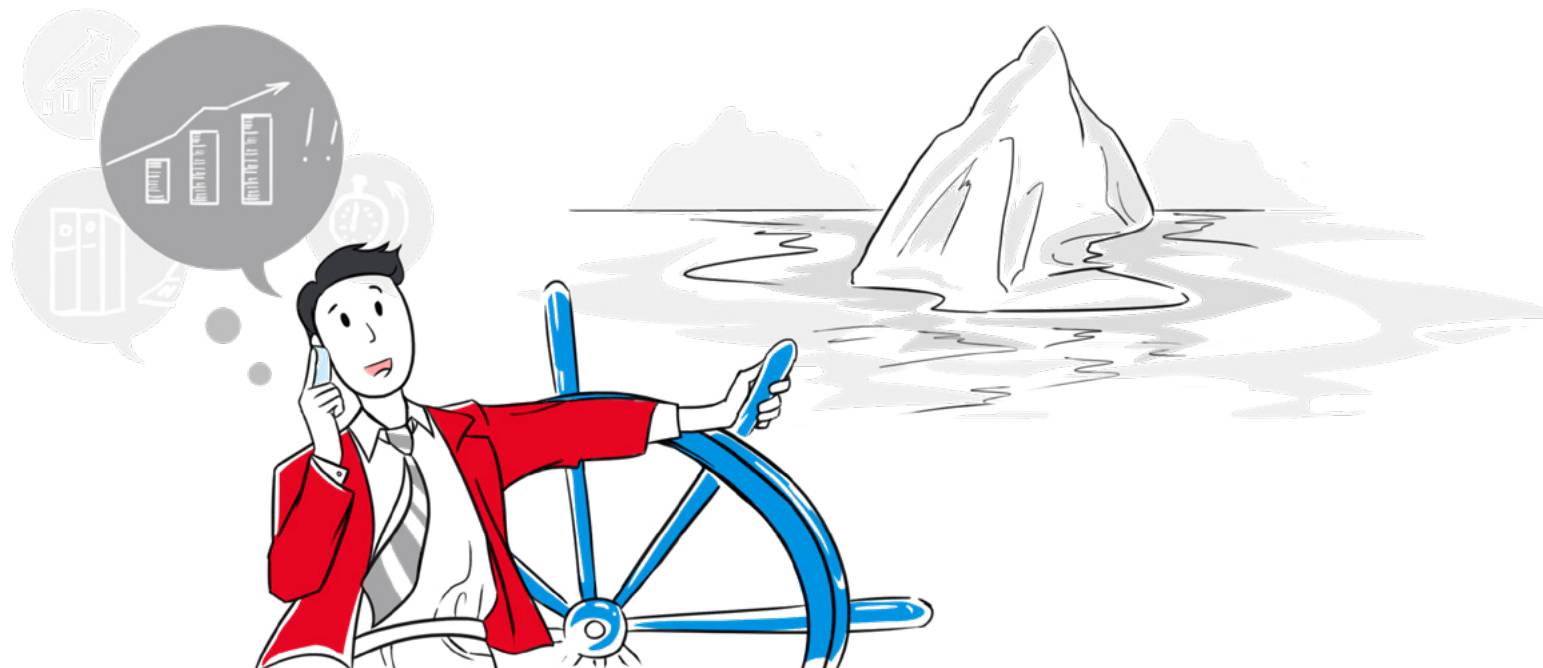
Когда корабль потерпел крушение, капитан спал. Первый помощник Уильям Макмастер Мердок был оставлен ответственным за корабль. В свои 39 лет у Мердока уже было 16 лет морского стажа, он был известен своей «холодной» головой, быстротой мышления и профессионализмом. На самом деле Мердок был известен своим мастерством предотвращать столкновения кораблей.

Однажды, когда он работал вторым офицером на новом лайнере «Арабик», ему удалось предотвратить катастрофу, когда в темноте на «Арабик» со всей скорости направлялся другой лайнер. Мердок решительно отменил команду своего начальника, ворвался в рулевую рубку, взял управление в свои руки и удерживал корабль на плаву по курсу. В результате два корабля прошли в нескольких дюймах друг от друга без повреждения. Инцидент с лайнером «Арабик» был одним из многих, которые Уильям Мердок хорошо освоил в своей карьере, и поэтому в те 37 секунд, которые прошли меж-

ду первым появлением айсберга и его столкновением с Титаником, офицер полностью полагался на свои успехи прошлого.

И мы знаем, чем это все закончилось. Прошлый успех может разрушить все ваши будущие мечты.

“ Прошлый успех может разрушить все ваши будущие мечты.



В то время, как опыт имеет важное значение в решении многих деталей, его нужно использовать осознанно и аккуратно. Частая практика подготавливает вас, но может быстро перерасти в излишнюю самоуверенность или отказ от перемен. У больших и маленьких компаний есть одна любимая мантра «мы всегда делали это таким образом». Однако, как показывают множество исследований, проведенных Fast Company, прошлый опыт компании может быть обманчивым и опасным, поэтому руководителям необходимо понимать, есть ли в их команде тенденция чересчур не него полагаться. Если запуск одного продукта прошел хорошо, это не означает, что тот же подход будет работать и впоследствии.

Маршалл Голдсмит и Марк Рейтер в своем бестселлере «Прыгни выше головы!» говорят, что нужно нарисовать четкую картину, как прошлые успехи ограничивают нашу способность справляться с новыми задачами: «Мы получаем сильное и положительное подтверждение от наших прошлых успехов, и в своих мыслях легко рисуем картины успеха, основываясь на прошлом опыте, думая, что они предсказывают нам такой же успех в будущем, и это наше заблуждение становится серьезной помехой для решения новых задач. Мы сидим там с богоподобными чувствами, и когда кто-то пытается заставить нас измениться, мы смотрим на них с неподдельным недоумением».

Где вы можете видеть, что прошлый опыт помогает вам и вашему бизнесу, а где, наоборот, является вашим ограничением? Что вы можете сделать, чтобы стать более внимательным и избирательным в использовании прошлого опыта?



Отсутствие биноклей

В ночь столкновения было ясно и тихо. Дозорные Флит и Реджинальд Ли работали, сменяя друг друга каждые 2 часа на смотровой, которая называлась «гнездо» и была расположена на высоте 50 футов (15 метров).

Внутри смотровая комната была оснащена колоколом для привлечения внимания и телефоном для связи с капитанским мостиком. Но с собой у них не было самого важного инструмента — биноклей!



Способность компании замечать и приспосабливаться к изменениям часто воспринимается как вопрос мотивированности и заинтересованности. Мотивация очень важна, но только на мотивации «далеко не уедешь». Вне зависимости от того, мотивированы ли сотрудники и стремятся ли они к успеху, если у них нет «биноклей» — инструментов, которыми они должны пользоваться, то ваши усилия будут бесполезны. Удобные для пользователей технологии, надежные активы, умные бизнес-процессы, хорошо работающие системы управления должны быть всегда под рукой у ваших сотрудников, чтобы они могли выполнять все те задачи, которые от них требуются.

Какие инструменты сегодня важны для вашего бизнеса? Как может ваша компания убедиться, что у каждого сотрудника есть все необходимые инструменты для работы в этом меняющемся мире.



Даже сейчас, 100 лет спустя, ни один современный корабль, оснащенный самыми современными технологиями и разработками, не выйдет в открытые воды без биноклей. У «Титаника» тоже было несколько биноклей на борту, но все время путешествия они были заперты в шкафу.

А ключ находился у второго офицера — Дэвида Блэра, которого по решению руководства сменили в последнюю минуту и попросили сойти на первой остановке 9-ого апреля. Блэр был так расстроен, что покидая «Титаник», забыл оставить ключ от шкафа. Конечно шкаф могли разбить или сломать замок, но руководство «Титаника»

посчитало, что им не нужны бинокли. Позже вперед смотрящий Фред Флит, который выжил после катастрофы, сказал, что если бы у них были бинокли, они бы смогли увидеть айсберг раньше и «Титанику» удалось бы уклониться от столкновения.

Просто, как сказал Флит, они заметили айсберг чересчур поздно, и у них не хватило времени уклониться от удара.

На самом деле это была ошибка излишней и слепой самоуверенности управляющих кораблем.

История с биноклем показывает, что стратегические управленческие решения принимались тогда, когда «Титаник» уже был на полном ходу. Дэвид Блэр был одним из трех топ-менеджеров, отвечавших за корабль, когда он отправился в свое первое плавание. Однако его попросили покинуть корабль во время его первой остановки, а он взял ключ от шкафа с биноклями с собой. Если Вы передвигаете людей в своей компании как мебель, не беря на себя полноценно всю ответственность за такие перемещения, то это прямая дорога к катастрофам.

Как в вашей компании принимаются управленческие и командные решения? Что вы можете сделать, чтобы укрепить потенциал ваших команд, чтобы быть готовыми к неожиданным переменам?





Айсберг

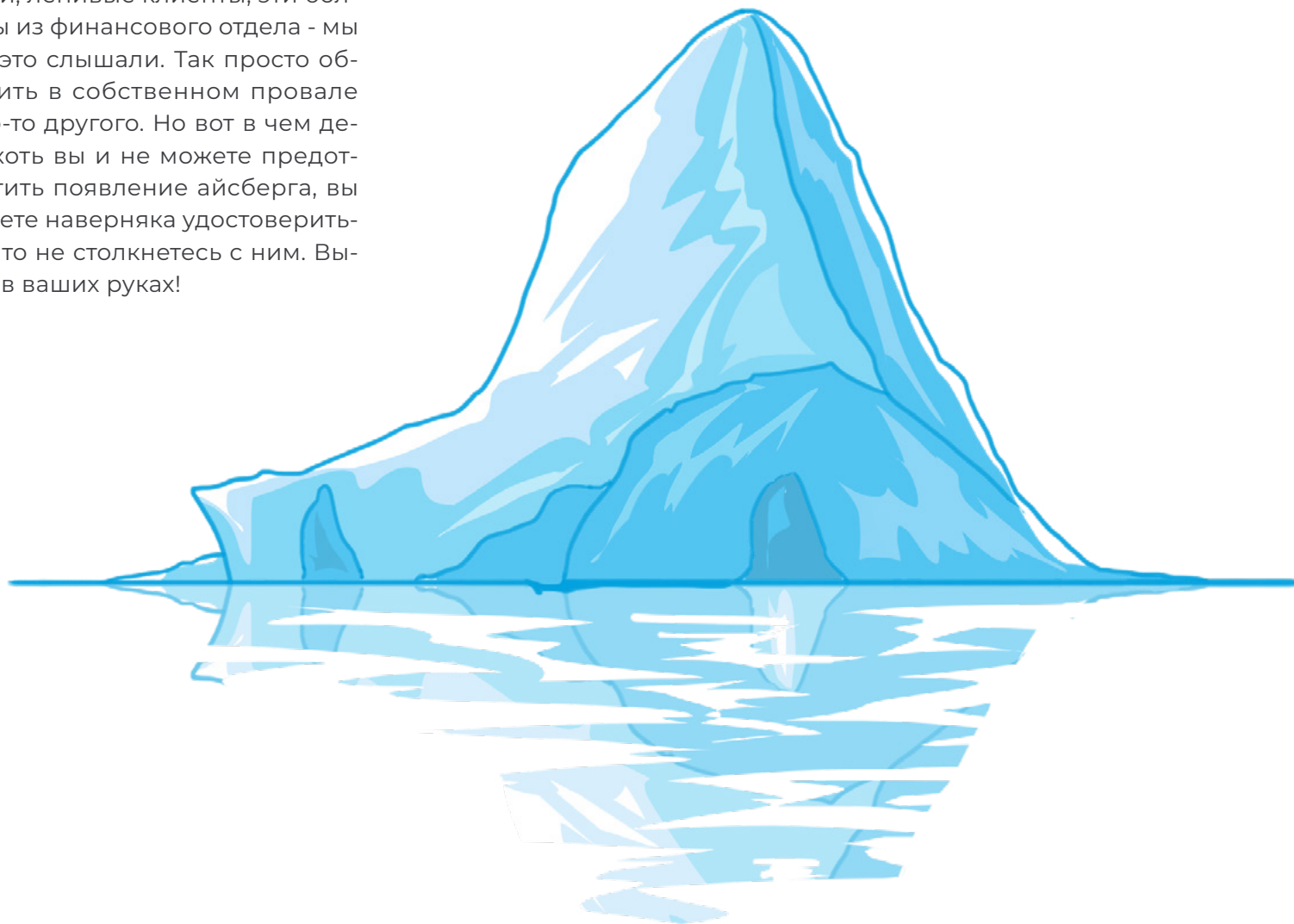
Мы уже рассмотрели ряд возможных причин гибели «Титаника», но, как мне кажется, мы упустили из виду айсберг. Всякий раз, когда мы работаем с компаниями или обсуждаем историю «Титаника» на сцене, одной из первых причин крушения «Титаника» называют айсберг. Вернитесь сейчас на несколько страниц назад, Вы, наверняка, тоже написали айсберг как одну из ключевых причин крушения.

Так почему же мы игнорируем очевидное?

Чаще всего мы начинаем работать с компаниями над процессами пересборки и преобразования продуктов, услуг, процессов, в самые несладкие времена, тогда, когда компания сталкивается с айсбергами и терпит катастрофу.

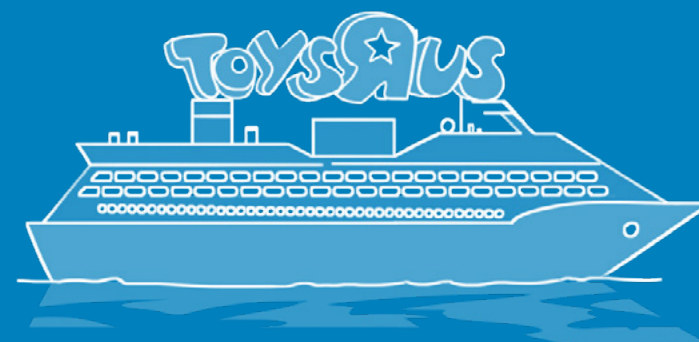
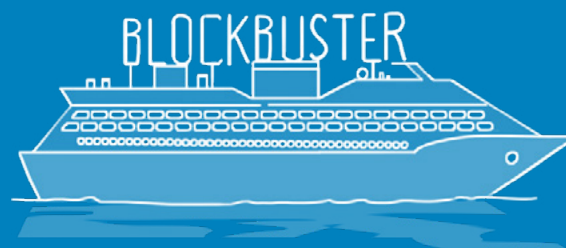
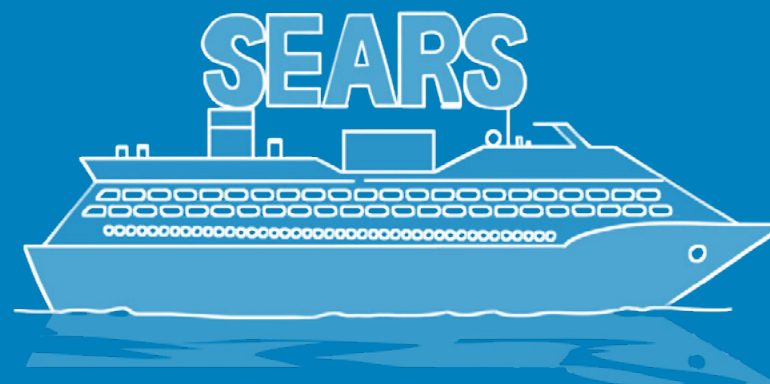
И да, они все винят в своих проблемах Айсберг!

Коварные конкуренты, властные регуляторы, плохая погода, плохой дизайн, опоздавшие поставщики, ленивые клиенты, эти болваны из финансового отдела - мы все это слышали. Так просто обвинить в собственном провале кого-то другого. Но вот в чем дело: хоть вы и не можете предотвратить появление айсберга, вы можете наверняка удостовериться, что не столкнетесь с ним. Выбор в ваших руках!



“ Так почему же мы игнорируем очевидное? ”

ТИТАНИКИ 21 ВЕКА



Мы уже рассказали о причинах, которые помогли утонуть «Титанику», но на самом деле их было еще больше. Качество металла корабля тоже было сомнительным, потому что при строительстве корабля очень спешили. Корабль шел на очень высокой скорости, хотя были предупреждения о плавающих айсбергах. На корабле не было красных сигнальных ракет, которые запускаются во время катастрофы, а были только белые ракеты, которые похожи на праздничный фейерверк. Но из всех этих неполадок была одна самая важная проблема: **высокомерие и самоуверенность команды в прошлом успехе.**

Слепое доверие к существующему положению вещей. Абсолютное, часто бессознательное убеждение, что все, что работало раньше, будет работать всегда и в любом случае. Ошеломляющее предположение, что все останется по-прежнему. Любовный роман с нашим привычным образом жизни — привычные продукты, привычные дороги, привычные корабли. Предположение о могучей силе корабля буквально было врезано в каждый его болтик.

Для всех, «Титаник» был непотопляемым, нерушимым и неприкосновенным.

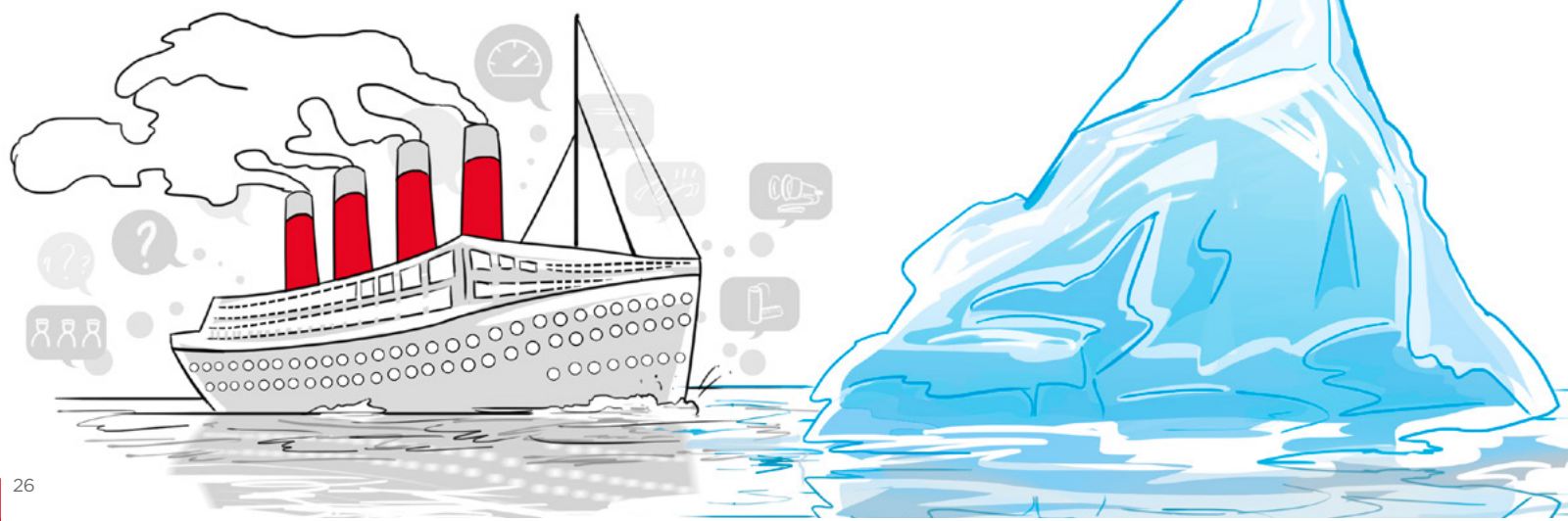
Корабль воспринимали «слишком

большим для неудач», не было необходимой бдительности, не было никакой подготовленности к катастрофе, не было разработано никаких технологий для антикризисного управления. Команда была слишком самоуверенной и самодовольной.

Непотопляемость ведет к нелепому краху. История «Титаника» — одна из самых захватывающих, самых известных во всем мире, так что трудно себе представить, что она может повториться. Тем не менее, каждый год с определенной последовательностью мы видим, как большие и малые

компании по всему миру кричат SOS!

Вы можете сильно удивиться, когда узнаете сколько компаний в мире объявляют о своем банкротстве, или что еще хуже — никогда не восстанавливаются и не возвращаются к жизни. Статистика хорошо иллюстрирует низкую выживаемость «непотопляемых титанов бизнеса». Из 500 самых могучих предприятий, изначально входивших в список Fortune 500 1955 года, только 60 сохранились до сегодняшнего дня. Другими словами, уже утонуло 88% компаний.



“ **Непотопляемость
ведет к жуткому
краху**

Возьмем, к примеру, наиболее известные «Титаники» 21-го века: Kodak и Nokia. Kodak был основным продуктом американской культуры - 85% всех продаж фотоаппаратов в США. Nokia была номером 1 в продажах телефонов с 1998 года по 2007 год, контролируя на своем пике 40% всего мирового рынка мобильных телефонов. Тем не менее, Kodak подал заявление о банкротстве в 2012 году, а Nokia была вынуждена продать свой бизнес мобильных устройств Microsoft в 2013 году, чтобы, собственно, и спасти себя от краха.

История «Титаника» – это самый яркий пример установки: «слишком большой не может потерпеть неудачу», размеры компаний создают иллюзию неприкасаемости и непотопляемости. Enron, Lehman Brothers, Blockbuster, Toys-R-Us, Borders, все эти компании прошли через слепое верование в собственную способность противостояния любому шторму и разрушению.

Например, Blockbuster, на своем пике в 2004 году, имели штат из 60 000 человек (в 9 000 магазинах).

Когда сеть Dish купила обанкротившийся Blockbuster в 2011 году, в сети было всего 1,700 магазинов. Как объяснил Грег Саттел Форбс:

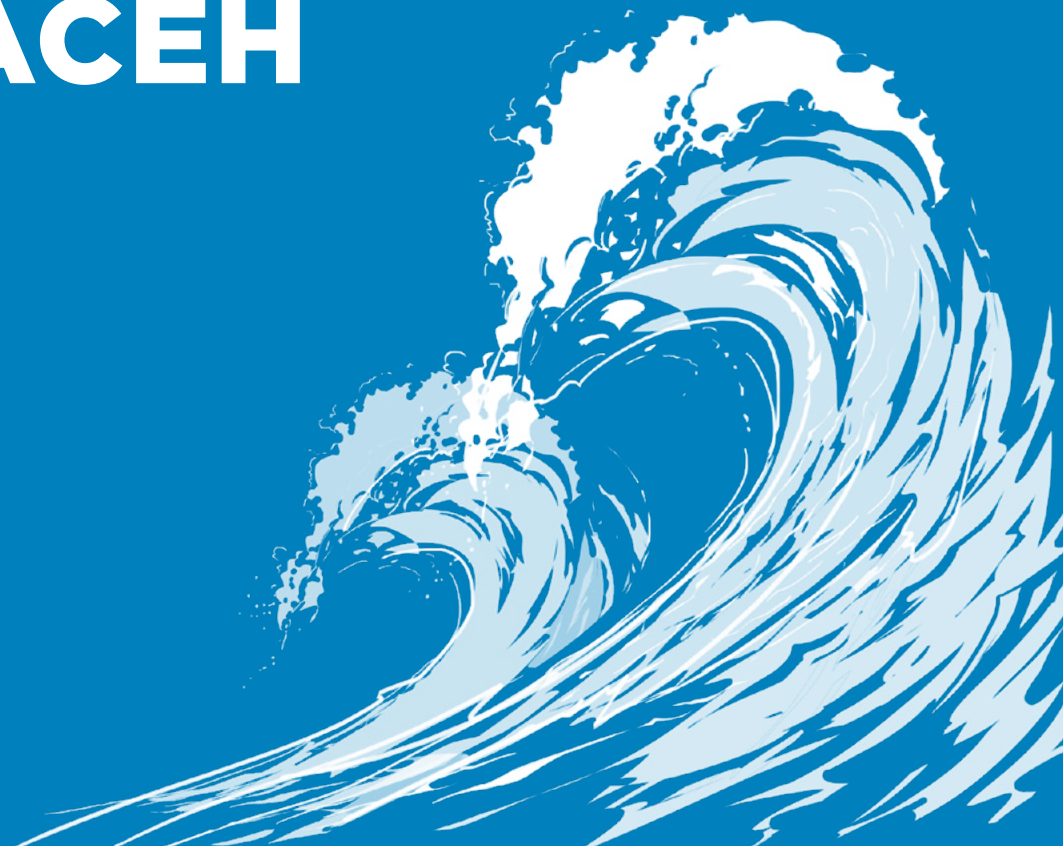
«В 2000 году Рид Хастингс, основатель молодой компании Netflix, прилетел в Даллас, чтобы предложить партнерство генеральному директору Blockbuster Джону Антиоко и его команде. Идея была такова: Netflix будет продвигать Blockbuster в онлайн, а Blockbuster будет рекламировать Netflix в своих магазинах. Хастингса обсмеяли и выставили вон. И мы все знаем, что случилось потом.»

«Синдром Титаника» потопил много компаний. Вот почему нам пора принять эту болезнь. «Синдром Титаника» — корпоративное заболевание, которое приводит к краху компании из-за чрезмерного высокомерия, привязанности к прошлому успеху и неспособности распознать новую растущую реальность.

“ **«Синдром Титаника» — корпоративное заболевание, которое приводит к краху компании из-за чрезмерного высокомерия, привязанности к прошлому успеху и неспособности распознать новую растущую реальность.**



ПОЧЕМУ «СИНДРОМ ТИТАНИКА» ОСОБЕННО ОПАСЕН СЕГОДНЯ



Раньше компании проходили долгий здоровый путь развития, мало-помалу наращивая свой финансовый потенциал и затем постепенно угасая. Изменения во внешней среде происходили настолько медленно, что даже «заболев» синдромом Титаника, компании все равно умудрялись выживать. Времени для реагирования на изменения было так много, что при появлении на горизонте некоего «айсберга» (например, новой технологии или новой законодательной инициативы), адаптация компании к изменениям могла происходить, не нарушая привычный ритм ее жизни.

Но сегодня все изменилось.

Стив Деннинг в своей статье в Forbes утверждает: «50 лет назад «дойти» успешный бизнес можно было десятилетиями. Сегодня же в связи с глобализацией и сдвигом в соотношении сил на рынке этот период стал значительно меньше. Полвека назад жизненный цикл компании, входящей в рейтинг Fortune 500, составлял около 75 лет. Сегодня же этот срок составляет меньше 15 лет и продолжает сокращаться».

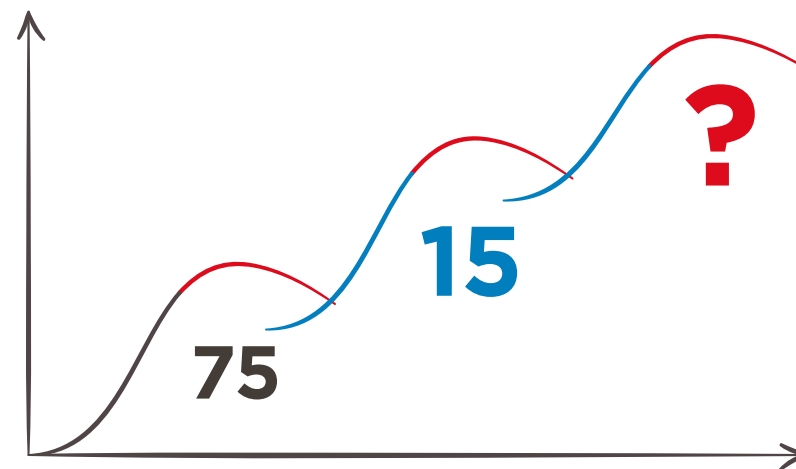
Убедиться в существовании этой тенденции можно ознакомившись с исследованием Ричарда Фостера и Сары Каплан, которое демонстрирует стремительное уменьшение продолжительности жизненных циклов компаний. Это исследование было проведено в 2001 году. С тех пор ситуация значительно изменилась.

Активная фаза глобализации в период экономического кризиса 2008-2009 годов, подпитанная невиданным ростом общедоступных информационных ресурсов (поисковые машины, бесплатные онлайн-курсы), родила много новых изобретений и стартапов. Но несмотря на значительный рост числа новых бизнесов, лишь одна треть из них доживает хотя бы до 10 лет.

Таким образом, современные реалии создают повышенный спрос на инструменты «перезагрузки» бизнеса.

ВЫХОДИТ, ВСЕ ОБРЕЧЕНЫ? РАЗУМЕЕТСЯ, НЕТ

Компании, которые выживают, отличаются способностью запускать новые жизненные циклы, «сворачивать» с пути разрушения и находить новые возможности для роста:



Но если раньше для достижения пика у компании было более 30 лет, то сейчас — намного меньше. Сколько же?

Чтобы разобраться в этом, мы запустили Международный опрос

На текущий момент в опросе приняли участие более 2000 респондентов, и мы готовы поделиться его результатами



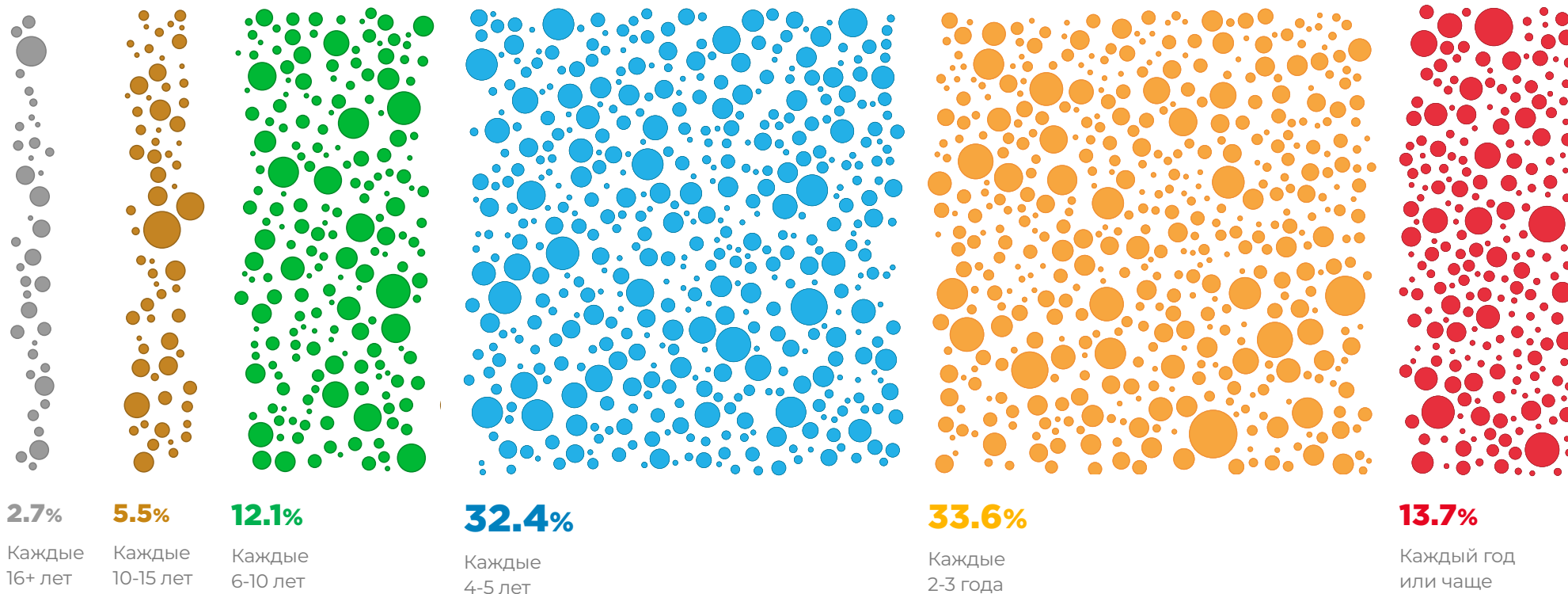
1. Как часто вашей компании требуется «пересборка»?

Более 2000 респондентов поделились с нами своим опытом. Результаты опроса показали, что для выживания сегодня большинству из нас (а именно 79,7% опрошенных) необходимо про-

водить пересборку бизнеса каждые 2-5 лет, а целых 13,7% опрошенных уверены, что гораздо чаще – каждый год!

Это означает, что вашему бизнесу нужна непрерывная пересборка, запускающаяся циклично раз в два-три года.

Ваш бизнес сейчас абсолютно не адаптирован к той реальности, в которой он будет существовать через два-три года. К тому моменту вам придется либо «пересобрать» его, либо он утонет.



2. Сфера деятельности компании влияет на скорость реакции на изменения

Проводя это исследование, мы предположили, что компании, которые наиболее тесно взаимодействуют с конечным покупателем, должны более оперативно реагировать на изменения, так как предпочтения покупателей очень быстро меняются. Однако результаты нашего опроса опровергли эту гипотезу.

Как часто вашей компании требуется «пересборка»?



3. Не все индустрии видят реальную необходимость «пересборки»

Несмотря на очевидность глобальных изменений, далеко не все индустрии рассматривают пересборку как один из приоритетов для своего бизнеса.

В то время как многие компании в сфере ритейла, транспорта или в финансовом секторе активно и регулярно пересматривают свои бизнес-процессы, некоторые индустрии откровенно игнорируют такую необходимость.

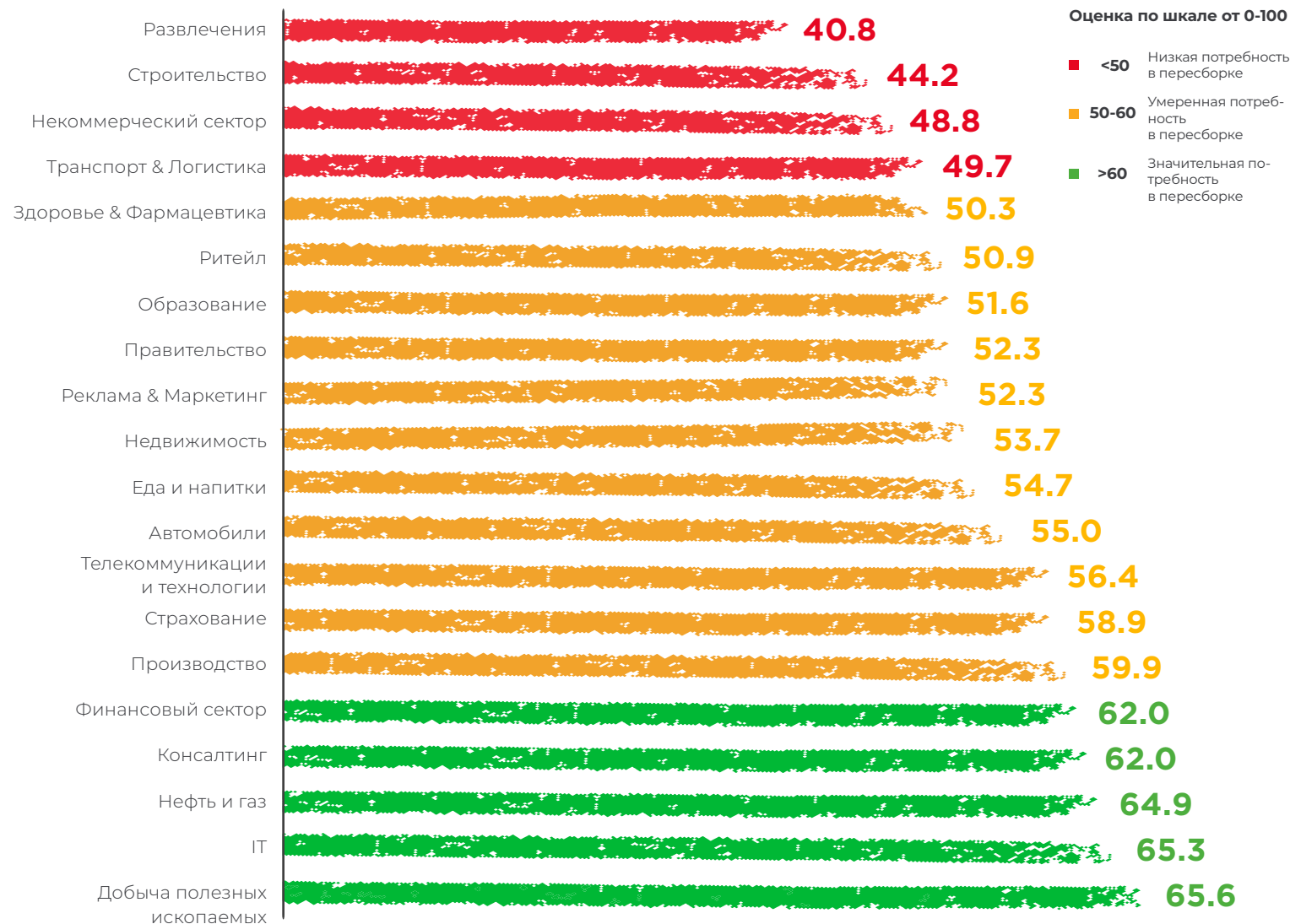
Нет ничего удивительного в том, что сфера развлечений, наименее заинтересованная в пересборке согласно нашему опросу, сейчас является мишенью для стартапов (таких как Netflix, Hulu, Amazon Prime).

Сенсация: есть два сценария развития событий.

1. Если ваша отрасль в целом придает значение пересборке, а ваш бизнес – нет, вы находитесь в зоне риска.

2. Если ваша отрасль пренебрегает изменениями, то у вашего бизнеса есть уникальная возможность выделиться и получить качественно новые конкурентные преимущества за счет пересборки.

Так или иначе, самое время взглянуть в глаза реальности и начать что-то делать. Прокатиться на гребне волны или быть потопленным ей – только ваш выбор.



4. Компании получают «двойки» и «колы» за заинтересованность в пересборке и ее реализацию

A5 90-100 4 80-89 3 70-79 2 60-69 1 0-59

Мы попросили сотрудников компаний оценить заинтересованность в процессе пересборки своего бизнеса, ответственность вовлеченных ресурсов и непосредственную имплементацию прорывных идей. Их ответы отображены в цифрах по шкале от 0 до 100.

Если перевести эти данные в стандартную шкалу оценок в средней школе, мы получим следующие результаты:

Говоря о заинтересованности в процессе пересборки, большинство опрошенных ставит себе «двойку».

Если это прозвучало пессимистично, то говоря о эффективности имплементации идей и существенности вовлеченных ресурсов, почти все респонденты поставили себе «кол».

Оценки незначительно варьируются в зависимости от размера компании и должности опрошенных.

Должность

Владелец

1 58,8

2 62,3

2 66,0

Топ-менеджер

1 50,5

1 57,9

1 61,2

Старший специалист

1 51,2

1 58,6

1 63,3

Специалист

1 54,4

2 61,0

1 62,5

Подрядчик

1 51,8

1 57,5

1 60,7

Размер компании

Маленький (<50 человек)

1 55,9

2 61,0

1 63,3

Средний (50–999)

1 51,1

2 61,4

1 59,0

Большой (>1,000)

1 52,9

1 56,9

1 62,6

5. Размер компании влияет на особенности процесса пересборки

Мы также попросили менеджеров и собственников бизнеса выделить факторы, которые они считают наиболее критично влияющими на успех пересборки.

Выяснилось, что для больших компаний, что неудивительно, со штатом более 1000 сотрудников одним из критичных факторов является способность обосновать необходимость пересборки каждому отдельно взятому сотруднику.

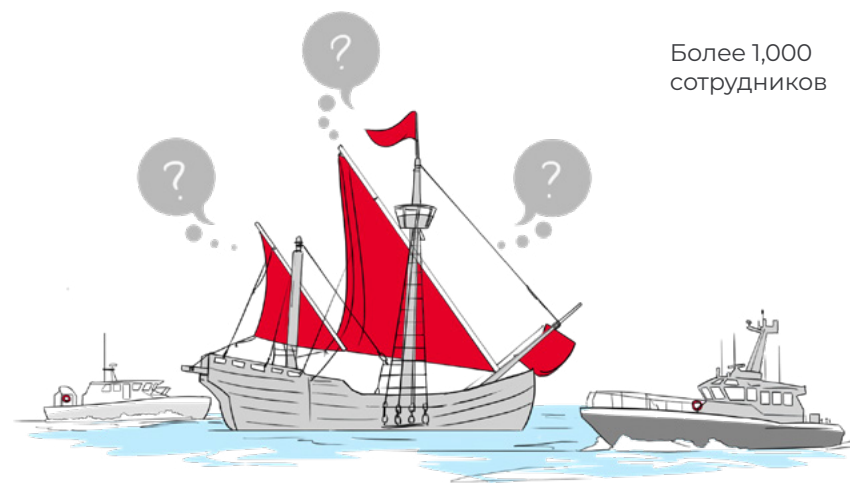
Бюрократия, свойственная большим компаниям, негативно сказывается на способности видеть реальную необходимость изменений на уровне каждого сотрудника.

Маленькие (менее 50 сотрудников) и средние (от 50 до 999 сотрудников) компании с такой проблемой не сталкиваются. Оказалось, что для успешной пересборки малого и среднего бизнеса существенно важно максимально ясно донести

до каждого члена команды саму суть необходимых изменений.

Другими словами, нет необходимости убеждать сотрудников в том, что настало время меняться, как это происходит в больших компаниях: лучше сфокусироваться на максимально точном определении этих изменений.

ЗАЧЕМ нужны изменения



Более 1,000
сотрудников

ЧТО ИМЕННО надо менять



До 1,000
сотрудников

ИНСТРУМЕНТ ПЕРЕСБОРКИ #1

ТЕСТ НА СИНДРОМ ТИТАНИКА



А страдаете ли вы синдромом Титаника?

Прочитайте каждое утверждение. Оцените актуальность каждого утверждения в вашей организации по шкале от 0 до 5, где 0 - «Это не похоже на нашу компанию», а 5 - «Это наша компания на 100%».



ПРЕДВИДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Наша компания получает информацию и новости **из одних и тех же источников** (например, поставщиков, клиентов, профессиональных журналов и т.д.) и **редко** собирает информацию из необычных и непривычных источников.

0 1 2 3 4 5

К сотрудникам **редко обращаются с просьбой поделиться** своим видением и соображениями относительно потенциальных угроз или возможностей для нашего бизнеса.

0 1 2 3 4 5

Когда наша компания получает информацию и предупреждения о возможных угрозах, то ею делятся **с небольшой группой людей**.

0 1 2 3 4 5

В нашей компании мы чаще **реагируем** уже под влиянием разворачивающегося кризиса, чем **предвидим** возможные угрозы и **действуем заранее**.

0 1 2 3 4 5

Мы **уделяем недостаточно времени** на размышления, разработку стратегий, креативное мышление и проактивные действия.

0 1 2 3 4 5



ДИЗАЙН ИЗМЕНЕНИЙ

Я **регулярно** слышу «Мы всегда так делали» или «У нас принято так поступать» при обсуждениях изменений на собраниях компаний.

0 1 2 3 4 5

Большинство людей в нашей компании **сердятся и разочаровываются**, сталкиваясь с необходимостью сделать что-то по-другому, даже если изменение ведет к лучшему.

0 1 2 3 4 5

На наши бизнес-решения чаще всего влияют **внешние требования**, чем сильная, четкая и проактивная стратегия.

0 1 2 3 4 5

В нашей компании лидеры часто **обосновывают свои решения, используя прошлый опыт в качестве основного аргумента**. Например, «Поверьте мне, я делал это миллион раз» или «Мы уже пробовали это но, оно никогда не срабатывало».

0 1 2 3 4 5

Когда мы терпим неудачу, наша компания часто возлагает вину на **кого-то извне** (конкуренты, поставщики, правительство, потребители). Другими словами, мы обвиняем айсберг.

0 1 2 3 4 5



РЕАЛИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Я **не получил(а) никакого обучения или инструкции** о том, как инициировать и реализовывать изменения в нашей компании. Я (и, скорее всего, многие другие) **не уверен(а)**, как запустить изменения, если я этого захочу.

0 1 2 3 4 5

Существуют значительные расхождения между тем, **что мы говорим** о приверженности нашей компании к изменениям, и тем, как мы **на самом деле работаем**, распределяем наши ресурсы, проводим время на собраниях, выплачиваем бонусы и т.д.

0 1 2 3 4 5

В нашей компании мы **не приветствуем** «способ проб и ошибок» или эксперименты. Вместо этого от нас ожидают, что все изменения будут совершенны, и **мы будем наказаны за ошибки и сбои**.

0 1 2 3 4 5

В процессе перемен мы **редко** останавливаемся, чтобы отпраздновать маленькие или краткосрочные победы. Мы часто **демотивированы**, не замечая прогресса, который делаем.

0 1 2 3 4 5

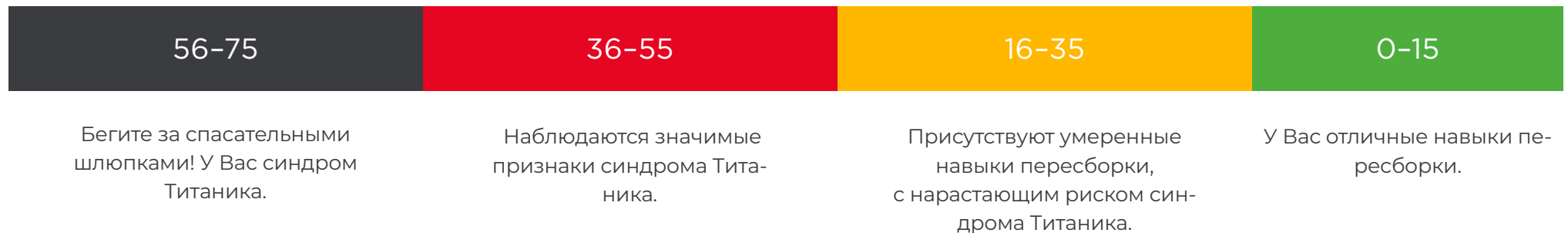
Структура нашей компании **мешает быстрому реагированию на изменения**. Например, наш бюджетный процесс очень бюрократичен, что затрудняет внесение изменений в середине года, или наши производственные решения «привязывают» нас к продукту на годы вперед.

0 1 2 3 4 5

Как обстоят дела в Вашей компании?

Суммируйте все числа, обведенные кружком, и напишите здесь общее количество :

ОЦЕНОЧНАЯ ШКАЛА



Над чем Вам нужно больше всего работать?

Суммируйте все числа для каждой категории и сложите итоги в ячейки ниже:

ПРЕДВИДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ	ДИЗАЙН ИЗМЕНЕНИЙ	РЕАЛИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ
---	--	--

Следующий вопрос — что делать?

Независимо от того, набрали ли Вы высокий или низкий балл, обладаете ли Вы идеальными навыками, позволяющими справиться с любой бизнес катастрофой, или Ваша компания явно страдает синдромом Титаника — есть что-то, что Вы можете сделать прямо сейчас, чтобы улучшить свою готовность к зре нестабильного бизнеса:

ПОЧЕМУ

Начните разговор о том, **ПОЧЕМУ** «Синдром Титаника» захватывает ваш бизнес сегодня. Проведите неформальную встречу за чашкой кофе, чтобы узнать, почему бизнес сегодня больше, чем когда-либо еще рискует пойти ко дну. Принесите результаты этого исследования на ваши встречи, чтобы способствовать более глубокому пониманию скрытых тенденций, которые незаметно формируют нашу реальность 21-го века. Пересборка не индивидуальный, а командный вид спорта, который поможет бизнесу справиться с любым надвигающимся на него айсбергом.

ЧТО

Узнайте конкретные стратегии и решения о том, **ЧТО** делать, чтобы остаться на плаву. Каковы лучшие практики? Как выглядит успешная пересборка? Что конкретно нужно сделать, чтобы подготовиться к эпохе бесконечных потрясений? В этой книге мы обсудим несколько реальных бизнес кейсов и наглядных примеров пересборки.

КАК

Создайте свой собственный инструментарий того, **КАК** сделать Вашу компанию водонепроницаемой. Как конкретно Вы сделаете свою компанию адаптивной, постоянно развивающейся, готовой к любым вызовам и превращающую их в бизнес-возможности? Мы предложим решения этой темы далее.

Об авторах



Надя Жексембаева

«Гуру пересборки» по версии журнала Ventures, «Королева пересборки» по версии TEDx Navasink. Доктор наук, учёный, предприниматель и автор, специализирующийся в области бизнеса.



Максим Горбач

После выпуска из одного из самых престижных технических вузов мира — Бауманского университета — Максим «пересобрал» себя и стал партнером и директором по дизайну в [PRESIUM](#).



Илья Галушин

Илья является одним из управляющих партнеров и директором по маркетингу в [PRESIUM](#) — студии по дизайну и инновациям. Курирует разработку новых цифровых продуктов. У Ильи высшее экономическое образование по специализации «управление инвестициями».



Процесс взаимодействия с изменениями кажется бесконечным. Как только справляешься с одной проблемой, на горизонте маячит новый кризис. Как в таких условиях не только выжить, но и преуспеть? Надя и ее «команда профессиональных пересборщиков» понимают эту непростую задачу и помогут вам справиться с изменениями с помощью пересборки ваших продуктов, пересмотра бизнес-процессов и лидерских компетенций.

PRÉSIUM

Умение отличать нужные сигналы от шума в мире бизнеса является жизненно необходимым навыком. PRESIUM — это единый креативный центр, где вам помогут разработать бизнес-стратегию, подобрать эффективные методы коммуникации с командой, обучить сотрудников работать автономно и сформировать план устойчивого инновационного развития.



POWERED BY
PRÉSIUM

