

**Маневренность бизнеса
(гибкость, адаптивность,
business agility) —
интегральная оценка**

Системный подход к управлению бизнесом

Принципы:

- измеримость и достижимость целей
- двойственность
- иерархичность
- эмерджентность
- множественность (элементы, состояния, связи, модели)
- структурность
- историзм

Модели:

- микро
- макро
- процессная
- иерархическая
- функциональная

«Новая нормальность» для бизнеса

03 / 15

Кто виноват?

- Геополитические трансформации
- Глобальные экономические проблемы
- Системное недоверие 📌
- Опережающее развитие технологий 📌
- Нехватка кадров, адекватных вызовам нового времени
- Глобальная пандемия



Что делать?

- Гибкость, скорость и адаптивность бизнеса
- Бизнес-любопытство 📌 и инновационность
- Антикризисное управление как норма
- Эффективное лидерство 📌 и развитие талантов 📌
- Технологии как основа любого бизнеса
- Организационный дизайн 📌

Цифровая трансформация

Постоянные изменения, адаптивность и пластичность бизнеса,
инновационная корпкультура



Клиентский опыт и клиентоцентричность

05 / 15

Клиенты готовы платить
до **16%** больше за
высокое качество
обслуживания

32% клиентов
прекращают сотрудничать
с любимым брендом после
всего лишь одного
неудачного опыта

46% потребителей
откажутся
от бренда, если сотрудники
недостаточно компетентны

6 из 10 клиентов
предпочитают цифровые
каналы самообслуживания
и коммуникации (веб-сайт,
мобильное приложение,
кабинет, онлайн-чат,
система голосового
ответа)



Business of Experience
(Accenture)



Agility на кросс-командном уровне

- Продвинутые, масштабируемые фреймворки (SAFe)
- DevOps зрелость
- Поддержка со стороны корпоративной культуры и лидеров

Развитие талантов, agility на уровне инновационной и операционной деятельности

- Клиентоцентричность
- Выращивание и развитие талантов, HR-трансформация
- Agility на уровне каждого подразделения компании



Agility на уровне команды

- Agile фреймворки (Scrum, Kanban)
- Кросс-функциональные команды
- Agile инструменты и рабочее пространство

Agility на организационном уровне

- Lean Portfolio Management
- Управление потоками создания ценности
- Эффективное управление и оргдизайн

Enterprise / Business Agility

- Предиктивный анализ потребностей клиентов
- Устойчивое развитие
- Обучение и рост как часть культуры



1 — по возможности быстрая, непрерывная и эволюционная адаптация бизнес-системы, внедрение предпринимательских инноваций с целью получения и поддержания конкурентного преимущества. Business Agility достигается за счет проактивной клиентоцентричности, чуткости и продвинутой адаптации к вызовам, внутренним и рыночным изменениям при использовании имеющихся человеческих ресурсов.

2 — клиентоцентричная парадигма ведения бизнеса, при которой организация непрерывно подстраивается под изменяющиеся потребности клиентов, гибко реагирует на вызовы окружающей среды.

3 — операционная модель и новый тип предпринимательского мышления, поддерживающие готовность и функциональную способность организации меняться, адаптироваться, создавать и использовать изменения в интересах своих клиентов.

4 — гибкая организация бизнес-процессов с целью быстрого и эффективного реагирования на возможности и угрозы, обнаруживаемые во внутренней и внешней среде (коммерческой, правовой, технологической, социальной, моральной или политической). Гибкость бизнеса связана с принятием эволюции ценностей, поведения и способностей. Это позволяет компаниям быть более адаптивными, творческими и устойчивыми при работе со сложностями, неопределенностью и изменениями.

5 — это набор организационных возможностей, моделей поведения и способов организации работы и коммуникаций, который повышает адаптивность и скорость изменений бизнеса, устойчивость для достижения своей цели. *Вне зависимости от того, что принесет будущее.*

Структура Business Agility, 2019



Шкала для критерия «Понимание клиента»:



Ползем: «Мы подробно анализируем данные, чтобы узнать, как наши клиенты используют наши товары и (или) услуги, и какие у них требования».



Идем: «Мы начали использовать такие инструменты, как карты эмпатии, карты пути клиентов и моделирование портретов клиентов, чтобы иметь представление о нашем клиенте. У нас есть объективные метрики поставляемой нами ценности для клиентов».



Бежим: «Благодаря непосредственному взаимодействию с клиентом, у нас уже есть представление о его опыте, потребностях и миссии. Таким образом, мы развили глубокую эмпатию и следуем ей при принятии наших бизнес-решений, стремясь оправдать ожидания клиентов».



Летим: «Наши товары и услуги постоянно находят положительный отклик у наших клиентов, и мы можем оценивать степень их удовлетворенности».

Шкала для критерия «Клиент как цель»:



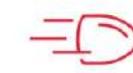
Ползем: «Наше стратегическое видение четко согласуется с ценным результатом для клиента, однако при принятии операционных решений мы все еще ставим прибыль компании на первое место».



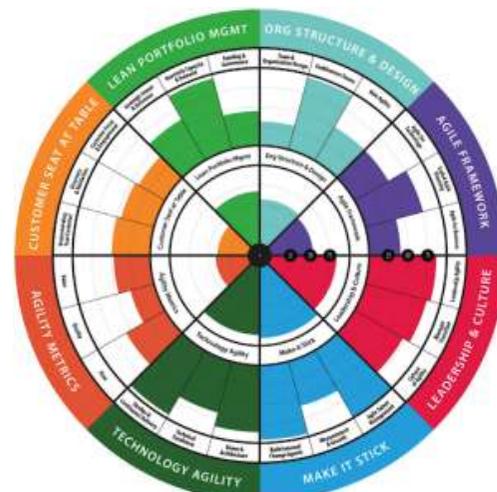
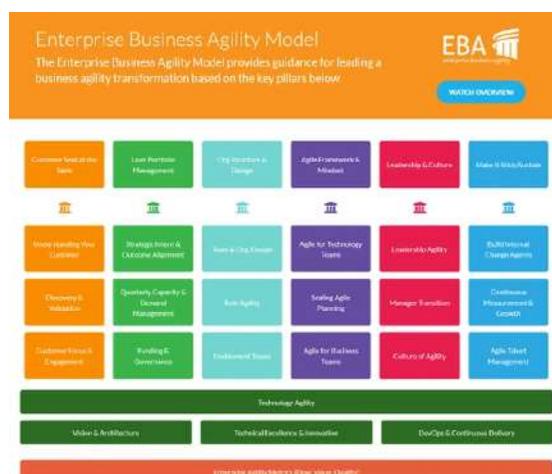
Идем: «Мы разработали четкое видение ценного для клиента результата и придерживаемся его при принятии решений на всех уровнях организации. Такое видение создает культуру ориентации на клиента».



Бежим: «Желания акционеров, руководства, команды и клиентов направлены в одну сторону».

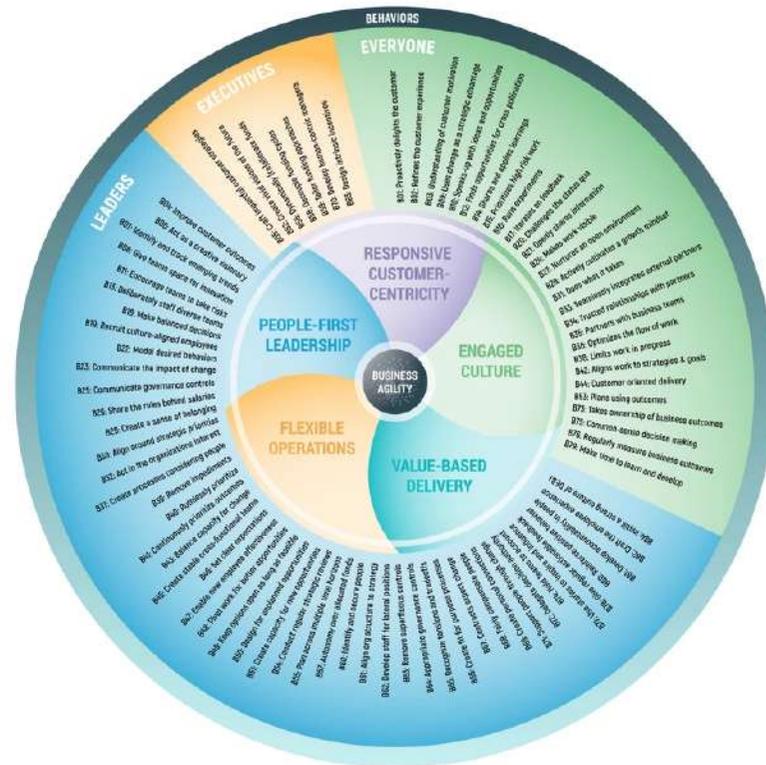


Летим: «Наша организационная структура, внутренние положения и процедуры построены таким образом, чтобы у команд было стремление всегда действовать в интересах клиентов. Когда нужно выбрать между тем, что хорошо для клиента, и тем, что хорошо для компании, мы принимаем решение в пользу клиента».



Структура Business Agility, 2022

Domains of Business Agility, v4.0, © Business Agility Institute



RESPONSIVE CUSTOMER CENTRICITY = чуткая клиентоцентричность:

- integrate diverse ideas = интегрировать разнообразные идеи
- fiercely champion the customer = защищать клиентов
- sense&respond proactively = проявлять чуткость и проактивно реагировать

PEOPLE-FIRST LEADERSHIP = человекоориентированное лидерство:

- foster authentic relationship = создавать и развивать искренние отношения
- empower with accountability = наделять ответственностью и полномочиями
- realize peoples potential = реализовывать потенциал каждого человека

FLEXIBLE OPERATIONS = гибкость в операционной деятельности:

- balance governance and risks = сбалансировать управление и риски
- fund work dynamically = инвестировать динамично
- reorganize structures fluidly = плавно проводить структурные изменения
- adapt strategies seamlessly = адаптивно корректировать стратегии

VALUE-BASED DELIVERY = создавать и доносить ценности:

- deliver value sooner = быстро доставлять ценности
- seize emergent opportunities = реагировать и использовать возникающие возможности
- unleash workflow creatively = творчески развивать рабочие процессы
- prioritize = расставлять приоритеты

ENGAGED CULTURE = вовлекающая культура:

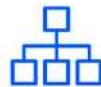
- act as one = командность
- engage transparently and courageously = действовать прозрачно и смело
- embed psychlogical safety = поддерживать гармонию и психологическую устойчивость
- cultivate a learning organization = развиваться как обучающая организация

Несмотря на большое значение, технологии не должны быть в фокусе процесса agility-трансформации. Их роль — быть инструментом, помогать достижению целей.



Стратегия

Цели и задачи понятны команде и реализуются ей



Структура

Структура помогает достижению целей и усиливает команду



Процессы

Решения принимаются быстро, созданы условия для внедрения инноваций



Команда

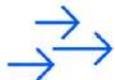
Люди сопричастны и вовлечены в рабочий процесс



Технологии

Созданы возможности для внедрения новейших технологий

20/80 — начинаем с самого важного



Переосмысление организации деятельности

1. Оптимизировать и ускорить принятие решений, делегировать отдельные функции
2. Повысить профессионализм и эффективность выполнения работы
3. Повысить сопричастность команды, культивировать партнерские взаимоотношения



Переосмыслить оргструктуру

4. Сделать структуру более плоской
5. Замкнуть контуры ответственности, создать правильную мотивацию
6. Внедрять новые эффективные и гибкие подходы к выполнению работы



Переосмыслить отношение к талантам

7. Выращивать лидеров, поощрять развитие талантов
8. Разработать новые подходы к обучению
9. Переосмыслить роль лидеров, включая ТОП-менеджеров

Типовые ошибки и проблемы трансформации

1. Copy-pasting
2. Частичная и лоскутная трансформация
3. Неготовность лидера команды
4. Потеря внимания к производительности, дисбаланс функций

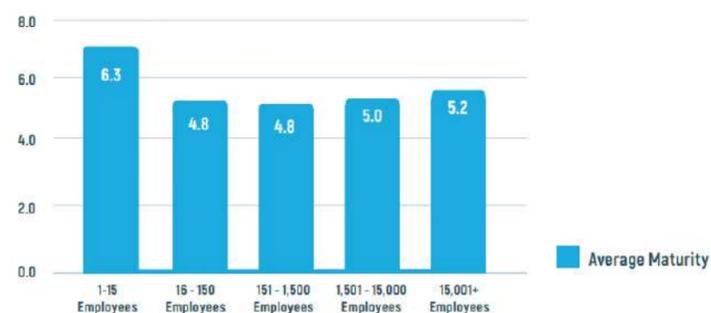
Возражения и заблуждения

1. Agility – это всего лишь хайп
2. Нужно пожертвовать стабильностью и масштабом ради скорости и гибкости
3. Agility – только для IT-компаний
4. Agility – таблетка от всех болезней
5. Agility должна одинаково работать во всех департаментах компании
6. Agility – масштабно внедряемое требование ускорить все процессы
7. Уровень agility-зрелости определяется числом гибких команд и пилотных проектов
8. Agility – это хаос, динамичная организация процессов уничтожает надежность и предсказуемость
9. Agility = продуктивность
10. Agility – слишком рискованная концепция из-за глубины и системности преобразований
11. Agile-преобразования можно осуществить в короткие сроки

Глобальный уровень agility-зрелости и доля компаний с высоким уровнем зрелости



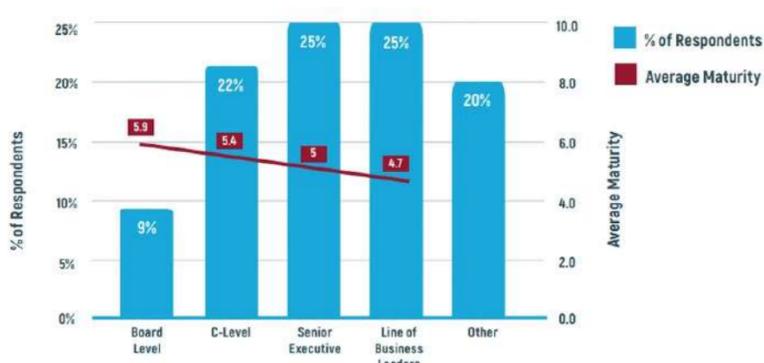
Влияние размера компании на уровень agility-зрелости



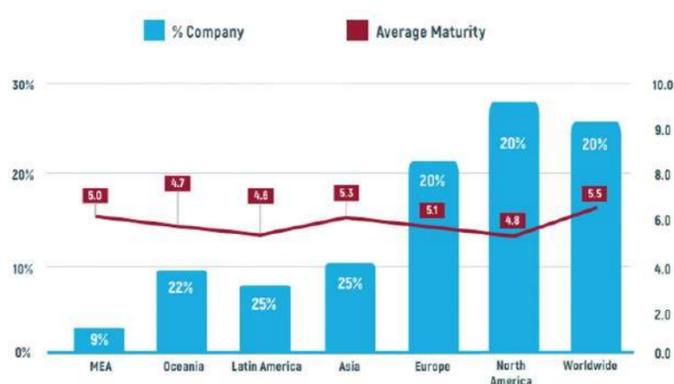
Отрасли с наиболее высоким уровнем agility-зрелости



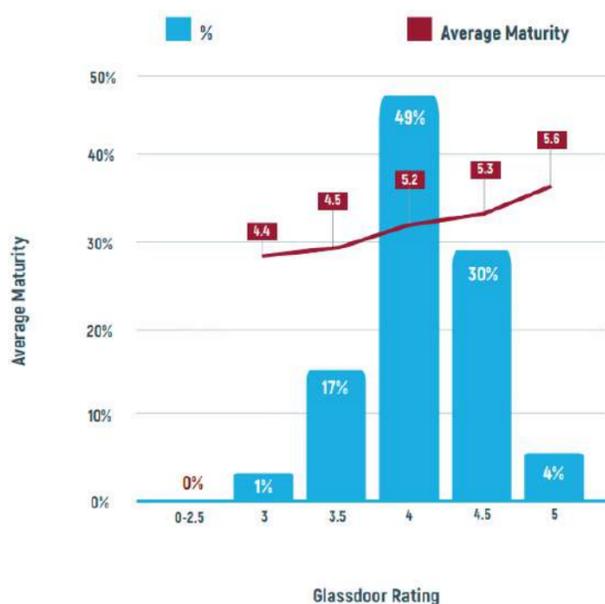
Зависимость уровня agility-зрелости от степени участия высшего руководства



Уровень agility-зрелости отдельных регионов



Взаимосвязь уровня agility-зрелости и популярности компании у сотрудников и соискателей





Консалтинг, цифровая трансформация,
интеграция бизнес-процессов, маркетинга и оргразвития



Илья Никулин

генеральный директор «Текарт»

nikulin@techart.ru

+7 495 790 75 91

techart.ru

info@techart.ru

Аналитика и бизнес-планирование
research.techart.ru

Интегрированный маркетинг и PR
promo.techart.ru

Дизайн-бюро
design.techart.ru

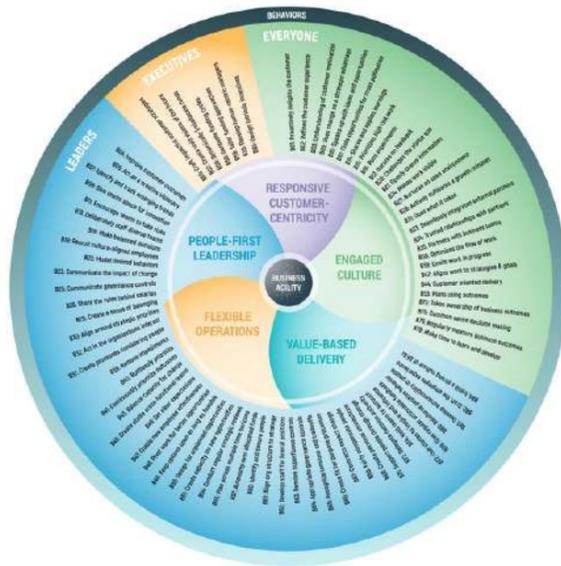
IT-решения и веб-разработка
web.techart.ru

Фотоагентство
photo.techart.ru

Университет «Текарт»
edu.techart.ru

Авторский telegram-канал «Системное развитие бизнеса»

Domains of Business Agility



RESPONSIVE CUSTOMER CENTRICITY = чуткая клиентоцентричность:

integrate diverse ideas = интегрировать разнообразные идеи

Сотрудники: Обсуждать идеи и возможности
 Лидеры: Поощрять команды идти на риск
 Сотрудники: Поощрять перекрестное общение с другими группами и организациями
 Лидеры: Намеренно набирать разнородные команды

fiercely champion the customer = защищать клиентов

Сотрудники: Проактивно заботиться о клиентах
 Сотрудники: Улучшать качество обслуживания клиентов
 Сотрудники: Понимать мотивацию клиентов
 Лидеры: Улучшать результаты клиентов
 Руководство: Создавать эффективные клиентские стратегии
 Лидеры: Действовать как творческий провидец

sense&respond proactively = проявлять чуткость и проактивно реагировать

Лидеры: Выявлять и отслеживать новые тенденции
 Лидеры: Давать командам пространство для инноваций
 Сотрудники: Использовать изменения как стратегическое преимущество

PEOPLE-FIRST LEADERSHIP = человекоориентированное лидерство:

foster authentic relationship = создавать и развивать искренние отношения

Лидеры: Создавать личные связи
 Руководство: Развивать человекоориентированных менеджеров
 Лидеры: Поддерживать людей в процессе изменений

empower with accountability = наделять ответственностью и полномочиями

Лидеры: Делегировать полномочия по принятию решений
 Сотрудники: Брать ответственность за результаты бизнеса
 Лидеры: Контролировать команды
 Сотрудники: Принимать решения на основе здравого смысла
 Сотрудники: Регулярно измерять результаты бизнеса
 Лидеры: Вдохновлять людей

realize peoples potential = реализовывать потенциал каждого человека

Лидеры: Регулярно давать обратную связь людям
 Сотрудники: Искать время для развития
 Лидеры: Поощрять позитивное поведение
 Лидеры: Развивать в людях ответственность
 Лидеры: Способствовать приобретению опыта сотрудниками
 Руководство: Разрабатывать внутренние стимулы
 Лидеры: Развивать культуру DE&I

FLEXIBLE OPERATIONS = гибкость в операционной деятельности:

balance governance and risks = сбалансировать управление и риски

Лидеры: Удалить лишние элементы управления
 Лидеры: Выбирать уместные средства управления
 Лидеры: Распознавать противоречия и искать компромиссы
 Лидеры: Разрабатывать ключевые процессы
 Лидеры: Закладывать в контракты возможности для изменений
 Лидеры: Справедливо вознаграждать людей

fund work dynamically = инвестировать динамично

Руководство: Динамично перераспределять средства
 Лидеры: Независимо использовать выделяемые средства
 Руководство: Разделять циклы финансирования
 Руководство: Индивидуализировать подходы к финансированию

reorganize structures fluidly = плавно проводить структурные изменения

Лидеры: Обеспечивать безопасность людей
 Лидеры: Согласовывать организационную структуру со стратегией
 Лидеры: Выращивать сотрудников для смежных позиций

adapt strategies seamlessly = адаптивно корректировать стратегии

Руководство: Создавать яркие образы будущего
 Сотрудники: Использовать результаты труда по максимуму
 Лидеры: Регулярно пересматривать стратегию
 Лидеры: Планировать не несколько временных горизонтов

VALUE-BASED DELIVERY = создавать и доносить ценности:

deliver value sooner = быстро доставлять ценности

Сотрудники: Клиентоориентированность в каждом действии
 Лидеры: Создавать стабильные кросс-функциональные команды
 Лидеры: Установить четкие ожидания
 Лидеры: Повышать эффективность новых сотрудников

seize emergent opportunities = реагировать и использовать возникающие возможности

Лидеры: Кардинально менять процессы для достижения целей
 Лидеры: Использовать каждую возможность по максимуму
 Лидеры: Проектировать действия на случай появления возможностей
 Лидеры: Создавать условия для возникновения возможностей

unleash workflow creatively = творчески развивать рабочие процессы

Сотрудники: Оптимизировать рабочие процессы
 Лидеры: Давать возможность людям проявить себя при организации процессов
 Сотрудники: Преодолевать ограничения в работе
 Лидеры: Устранять препятствия

prioritize = расставлять приоритеты

Лидеры: Безжалостно приоритезировать
 Лидеры: Фокусироваться на результатах
 Сотрудники: Согласовывать свою работу со стратегиями и целями
 Лидеры: Балансировать возможности для изменений

ENGAGED CULTURE = вовлекающая культура:

act as one = командность

Лидеры: Согласовывать стратегические приоритеты
 Сотрудники: Делать то, что необходимо
 Лидеры: Действовать в интересах организации
 Сотрудники: Привлекать внешних партнеров
 Сотрудники: Выстраивать доверительные отношения с партнерами
 Сотрудники: Устанавливать партнерства с бизнес-командами

engage transparently and courageously = действовать прозрачно и смело

Сотрудники: Внедрять изменения
 Сотрудники: Делиться информацией
 Лидеры: Моделировать желаемое поведение
 Лидеры: Рассказывать о влиянии изменений
 Сотрудники: Демонстрировать результаты своего труда
 Лидеры: Доносить принципы управления и принятия решений до сотрудников
 Лидеры: Рассказывать о правилах оплаты труда

embed psychological safety = поддерживать гармонию и психологическую устойчивость

Сотрудники: Работать с экосистемой
 Сотрудники: Культивировать правильное мировоззрение
 Лидеры: Создавать чувство принадлежности

cultivate a learning organization = развиваться как обучающая организация

Сотрудники: Применять свои знания и делиться ими
 Сотрудники: Рисковать в работе
 Сотрудники: Проводить эксперименты
 Сотрудники: Работать с отзывами клиентов
 Лидеры: Принимать взвешенные решения
 Лидеры: Нанимать сотрудников, способных влиться в корпоративную культуру