

Подготовка к росту

	Наведение порядка	Восстановление прибыльности	Этап планирования роста
Цели	<p>Главная цель – гарантировать и увеличить денежный поток за счет переориентирования на ключевые, прибыльные виды деятельности и консолидировать эту «сердцевину» как основу будущего роста.</p> <p>Наведение порядка, с том числе реорганизацию проводят для того, чтобы виды деятельности, формирующие стоимостную цепочку, соответствовали предложению потребителю ценности и запросам ключевых клиентов. Поэтому главное стратегическое требование – согласованность целей и действий.</p>	<p>Поиск подлинной самобытности компании и максимальное ее использование при формировании уникального предложения ценности для потребителя – базового, дифференцированного, интегрированного или совместно созданного – для конкретного целевого рынка. Комплементарность на этапе восстановления прибыльности обеспечивается прекращением всех видов деятельности, не извлекающих выгоды из ключевых уникальных компетенций или позиционирования компании.</p>	<p>Концентрация ресурсов в прибыльной модели бизнеса и ее внедрение для завоевания доли существующего и продвижения на смежные рынки, а также в новые регионы.[...]</p>
Психологические ловушки	<p>Отказ воспринимать негативную информацию, особенно тогда, когда успех очевиден и все засыпают его похвалами. Когда цепочка создания стоимости больше не сбалансирована и показатели эффективности компании ухудшаются, самовлюбленный руководитель ищет причины спада где угодно. Если же прибыль продолжает падать, он находит происходящему новые и новые объяснения.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Гипертрофированное ощущение собственной значимости. – Иллюзорные представления о нескончаемом успехе. – Вера в собственные неординарность и уникальность. – Избалованность чрезмерными похвалами. – Непоколебимая уверенность в своей привилегированности. 	<p>Психологическая ловушка на этапе развития состоит в нашей уверенности, что мы ни за что не проиграем и всегда должны "играть на повышение".</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прекратить расходование денежных потоков; • Избавьтесь от всех убыточных видов деятельности; • Сосредоточьте внимание на ключевых элементах самобытности вашей организации – на прибыльных направлениях бизнеса. • Максимально упростите организацию и процессы; • Старайтесь не терять ключевых специалистов – избавьте их от неуверенности в завтрашнем дне, сразу подчеркните их важную роль в компании. 	<p>Убеждение, что вы и ваши сотрудники являетесь экспертами и знаете, чего хотят потребители на новом рынке. «На самом деле одним из секретов интенсивного роста является формирование предложения, полностью отвечающего пожеланиям потребителей и создающее для них ценность более существенную по сравнению с той, которую предлагают конкуренты. [...] Успешный выход на рынок подразумевает глубокое, вдумчивое изучение и понимание запросов клиентов. ... нельзя забывать, что выпуск продуктов – это создание ценности для потребителей, предложение рынку того, что он требует, а не распыление сил в попытках диверсифицироваться любой ценой и навязать рынку то, что ты считаешь нужным ему [...]</p>
Что делать?	<p>Главная задача при возобновлении роста – приобретение или создание нового предложения потребителю ценности, которое отличается четкой направленностью и достаточно оригинально, чтобы подстегнуть рост, и вместе с тем способно использовать преимущества хотя бы части видов деятельности из существующей цепочки создания стоимости. Необходимо творчески сегментировать рынок, выяснить, что разные типы потребителей ценят, а что нет, и затем реконструировать часть стоимостной цепочки, чтобы эффективно предоставлять им желаемое. Все эти действия должны способствовать развитию самобытности компании.</p>	<p>Типичная психологическая ловушка на этом этапе – стремление не уронить репутацию, избежать болезненных процедур, связанных с ликвидацией слабых структур бизнеса, и, напротив, пойти на дополнительные риски в попытке возобновить рост или даже начать новую игру (см. раздел «Остерегайтесь поднимать ставки» – в убеждении, что единственный вариант – идти вперед, пренебрегая опасностью). При восстановлении прибыльности успех достигается не за счет повышения риска в попытке начать что-то новое, а благодаря снижению рисков, упрощению бизнес-модели и концентрации</p>	
	<p>Принимайте во внимание те мнения критиков, которые относятся к типу осуществляемого крупного маневра</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предпринимательство: полезны мнения людей с опытом венчурного инвестирования. Следует убедиться, что у вас есть интересная новая бизнес-модель и вы не переоцениваете свою способность удовлетворить специфические требования отрасли. • Разворачивание производства: принципиально важно мнение потребителей. Вы должны быть уверены, что создаете для них ценность. Поставьте себя на место новых клиентов и оцените, как выглядит ваше рыночное предложение с их точки зрения. • Перепозиционирование: необходимо понимание перспектив ваших конкурентов. Тогда избавитесь от желания побеждать в игре по чужим правилам. Поставьте себя на место своих главных соперников на рынке и подумайте, чем они могут ответить на ваше новое предложение потребителям. • Реорганизация: важнейшее условие успеха – учет мнений сотрудников. Они знают, что нужно исправить и изменить, а их заинтересованность – гарантия осуществления задуманного. Проанализируйте критические замечания: насколько объективно они отражают состояние дел. • Реструктуризация: полезны выводы финансовых аналитиков, поскольку их оценки помогают вычленить ключевые элементы самобытности бизнеса. Чтобы избежать опрометчивого «повышения ставок», попробуйте обосновать свое желание рискнуть всей компанией ради сомнительного маневра по ускорению роста. Принимайте решения с учетом внешней информации • Установите обратную связь с упомянутыми выше группами ведущих специалистов, расширяйте круг регулярных контактов, чтобы использовать их в случае необходимости. • Ставьте себя на место других[...] 		
Риски	<p>Либо менеджмент не имеет достаточной решимости для осуществления перемен, либо реструктуризация приводит к потере ключевых специалистов и подрывает жизнеспособность бизнеса взятая за дело как можно раньше и не рассчитывать, что выжидательная тактика или безоглядное движение вперед помогут избежать болезненных последствий. Принципиально важно путем смелой реструктуризации как можно быстрее устранить препятствия и сопротивление переменам. Для этапа возобновления роста наиболее типичен риск дисбаланса – не уделяется достаточное внимание связи между разрабатываемыми оригинальными продуктами и запросами потребителей.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Для предпринимательства типичным дисбалансом является концентрация усилий на продукте и разработке предложения потребителю ценности в ущерб привлечению клиентов и наладке поставок. • Для разворачивания производства усилия, затраченные на создание или освоение новых рынков, нередко оборачиваются дефицитом внимания к вопросам эффективности и возможностям цепочки создания стоимости. • При перепозиционировании усложнение предложения потребителю ценности часто происходит за счет игнорирования связи между запросами и нуждами клиентов и возможностями поставок. • При реорганизации возможна существенная переориентация на эффективность в ущерб инновациям и глубокому изучению потребителей. • При реструктуризации наибольшим риском дисбаланса является беспорядочное сокращение затрат, уничтожающие главные элементы уникальности бизнес-модели. <p>Умное управление рисками позволяет избежать трех наиболее типичных рискованных ситуаций при проведении больших грамотных ходов.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Несбалансированность бизнес-модели. Три измерения – «что», «кто» и «как» – утрачивают согласованность, и, как следствие, возникает потребность в очередном крупном маневре ради восстановления баланса. • Отсутствие комплементарности (взаимодополняемости) между новыми и существующими компетенциями. Оно делает невозможным максимально эффективное использование накопленного опыта и повышает вероятность неудачи при укоренении новых знаний и навыков в организации. • Несоответствие процессов внедрения и стиля руководства. Подобная ситуация практически не позволяет создать у сотрудников эмоциональный настрой, необходимый для реализации серьезного решения. 		

По Энн-Валери Олссон, Грамотные ходы. Как умные стратегия, психология и управление рисками обеспечивают успех бизнеса, ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013 г.

Возобновление роста;
Вступление в новую игру