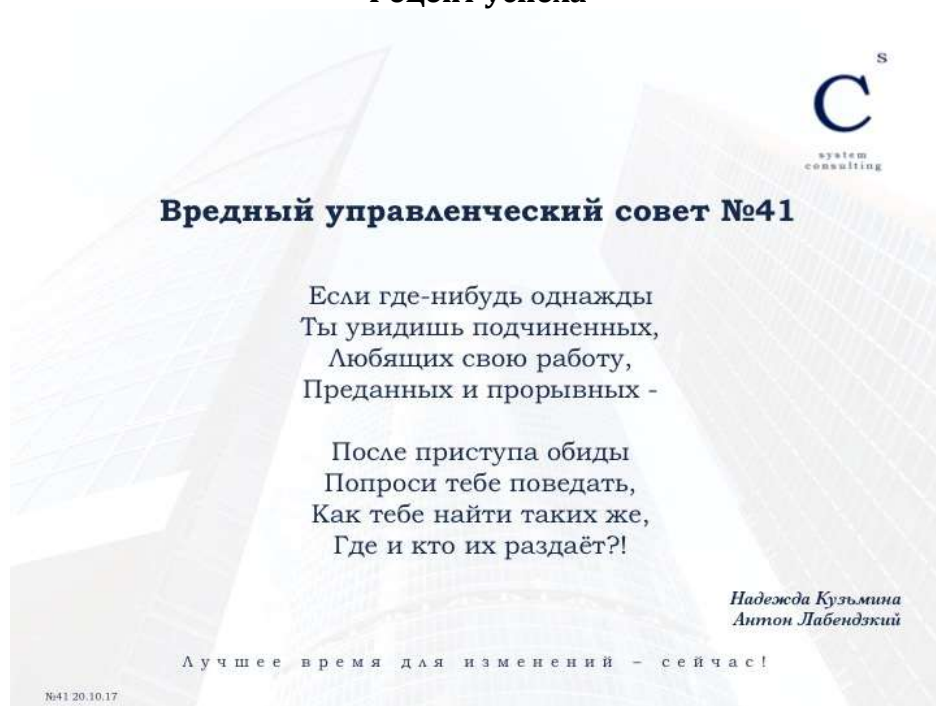


Рецепт успеха



В погоне за успехом компании часто ориентируются на лидеров рынка и пытаются повторить их бизнес-решения. Это вполне логично и понятно. «Не сотвори себе кумира, пиджак с чужого плеча сидит нелепо!» - иногда хочется сказать руководителям, которые считают, что повторение лучших практик – это залог развития и процветания их бизнеса.

Наша сегодняшняя история – о том, как бенчмаркинг превратился в слепое копирование решений конкурентов и едва не привёл компанию к полному краху. Но обо всём по порядку.

Собственник этой компании обратился к нам по рекомендации одного из своих поставщиков, который был очень доволен нашей с ним совместной работой. Мы и сами гордились результатами проекта и теми изменениями, которые наблюдали в компании. Когда мы пришли к нашему новому потенциальному клиенту с целью прояснения его запроса и оценки возможности нашего подключения, он нам сказал: «Я хочу, чтобы вы сделали мне всё то же самое, что вы делали в компании N». Такого странного запроса у нас не было, мы стали выяснять.

- Мой партнёр сказал мне, что вы там у него много чего делали. Одно я точно запомнил – вы ему бизнес-модели сделали и всё рассчитали, и теперь он свой бизнес увидел по-новому. Я слышал, что сейчас бизнес-модель – это тренд. Так вот. Я тоже хочу бизнес-модель, но такую, чтобы она повторяла лучшие практики тройки лидеров моего рынка.

Как выяснилось, у нашего Заказчика был не один, а целых три «кумира». Это были компании, входящие в лидирующую тройку, которые давно и прочно занимали свои позиции, и приблизиться к которым остальным игрокам было непросто. Интересно то, что наш новый клиент хотел стать похожим сразу на трёх лидеров: в одной компании его привлекало позиционирование и выстроенность бренда, другая компания восхищалась своей корпоративной культурой, а лидер рынка поражал темпами прироста торговых точек. Перед нами собственник ставил задачу

создать «бизнес-модель будущего», которая сочетала бы в себе все лучшие бизнес-черты компаний-конкурентов.

Прежде чем подойти к этой задаче мы провели целую серию предпроектных встреч, объясняя Заказчику, что для реализации любых изменений компания должна ответить на три ключевых вопроса: 1) Что изменить? 2) На что изменить? 3) Как осуществить изменения? И только после ответа на данные вопросы в компании появится понятная программа действий. И первой задачей, стоящей перед компанией до создания «бизнес-модели будущего», был анализ текущей бизнес-модели.

С этой логикой Собственник согласился, мы договорились сформулировать и рассчитать текущую бизнес-модель, а потом приступить к желаемым изменениям. После окончания данного этапа работы у нас было несколько очень важных вопросов к собственнику. Во-первых, мы были крайне удивлены долей расходов на поддержание инфраструктуры, она была неадекватно высокой. Во-вторых, стратегически нецелесообразным казалось решение продолжать сохранять темп прироста торговых точек с длительным сроком окупаемости при падающей рентабельности бизнеса. Наш третий вопрос и отдельный интерес вызвала статья расходов на «корпоративную культуру», эти расходы были также удивительно высокими.

Собственник с удовольствием и с гордостью ответил на все наши вопросы. Инфраструктурные расходы были связаны с тем, что компания недавно построила себе новый офис – точную, но немного уменьшенную, копию офиса одного из лидеров. Руководителю даже удалось достать точный архитектурный проект, и теперь он был счастливым обладателем офиса мечты. Отделка в этом новом здании была пока только на 1-м этаже, два других этажа строились «на будущее». Хотя у нас были сомнения - ведь с такими расходами светлого будущего у компании может не случиться. Но наш клиент закрывал глаза и сначала не очень хотел вникать в скучные цифры.

Расходами на построение корпоративной культуры, как в компании X, собственник гордился даже больше, чем офисом. Выяснилось, что собственник специально ездил на одну из известных конференций, на которой речь шла «о развитии и формировании человеческого капитала». На этой конференции с мастер-классом выступал его второй «кумир», который рассказал, какую важную роль в компании имеет человеческий капитал. С тех пор в компании нашего заказчика бесконечно проходили обучения с приглашением самых известных бизнес-тренеров и бизнес-спикеров, а расширенная управленческая команда каждый квартал на 5-7 дней улетала за границу для обмена опытом, проведения мозговых штурмов и командообразования. На общую сумму, потраченную на «корпоративную культуру» собственник мог бы сделать отделочный ремонт всего офиса.

Сохранение темпа прироста торговых точек собственник объяснил тем, что на рынке такой темп прироста выдерживают всего две компании: «Это наша компания и лидер рынка. Знаете, все удивляются... Ведь и кризис, и сложности с законодательством, а мы растём - значит, можем себе позволить!». «Пока можете», - осторожно заметили мы и показали собственнику финансовый прогноз. Наш анализ стал для него полной неожиданностью и большим ударом. Сначала он не поверил, потом взял время на подумать и прийти в себя. После того, как он сумел справиться

с «новостями» мы приступили к реанимации бизнеса. Это было очень непросто, и в первую очередь – потому, что Собственнику приходилось как будто отказываться от мечты «Стать как...!». Он болезненно и постепенно учился быть собой. И его бизнес становился всё меньше похожим на конкурентов и всё больше обретал устойчивость.

Каждая компания проходит свой уникальный путь развития. И задача завтрашнего дня – стать лучше, чем она есть сегодня. Замечательно, если мировой опыт и бенчмарки помогают ей в этом. Но они должны быть средством, а не самоцелью.

P.S. Сегодня 20 октября – Международный день повара. Каждый хороший повар знает, что нельзя приготовить вкусное блюдо из несочетаемых ингредиентов. Вот и в управлении – так же. А рецепт успеха – у каждого свой.

#ВУС #вредныйуправленческийсовет