

Управление в условиях неизвестности.

Новые возможности и практические рекомендации для бизнеса

(как придать уткнувшейся в тупик организации «новое начало», и как не довести дело до кризисного состояния)

Не надо робеть перед неизвестностью!!!

Есть подозрение, что люди интуитивно преувеличивают и переоценивают влияние фактора неизвестности



Давайте разберемся!
и всё разложим по полочкам!
Тогда 80% «полочек» “выйдут из тени”, а на 20% оставшихся можно и “закрыть глаза”

Руководитель Программ МВА «Стратегический менеджмент»,
Председатель совета директоров ГК СУР
профессор, д.т.н. Сазанович А.Н.

Ситуация момента

**Степень
неопределенности
с годами будет
нарастать !**

Мир начинает меняться
прямо на глазах!
Но, если организация зашла
в тупик в настоящем, может
она найдет себя в
меняющемся завтра!

**Руководитель - это
главное
ответственное
лицо по
трансформации
неопределенного в
определенное!**

Руководитель – это не
администратор.

**Для ведения бизнеса
в условиях растущей
неопределённости
руководителям
нужен специальный
тип организаций**

**Data-driven
бизнес-
организации**

Тема актуальна и ещё по четырём причинам:

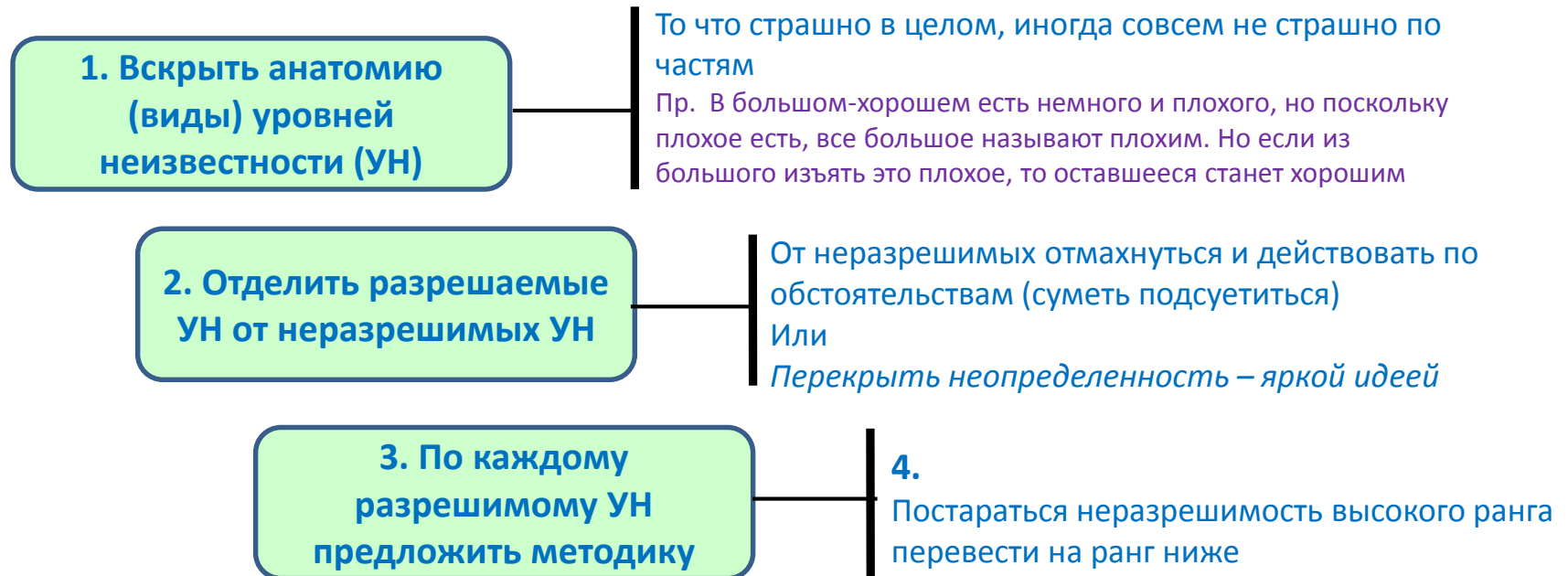
- переоценка на практике реального влияния фактора неизвестности
- не рассматривается *природа* неизвестности, а в ней среди «неизвестного» много «известного»
- неизвестность рассматривается как угроза, а в ней кроются и большие возможности
- борьба с неизвестностью в бизнесе требует проведения специальных работ, но её мало кто выполняет, так как не знает как это сделать

Зажатость (не системного) бизнеса новыми обстоятельствами



«Если люди не знают куда идти, то они стоят», а жизнь и другие люди идут
и они обойдут и жизнь пройдет!

Идея метода преодоления неизвестности ©



Почему метод может сработать?

Все что создано на планете, есть результат деятельности людей. Мир созидательно меняю только люди. Люди в конечном итоге не могут не знать, что они в разных концах планеты творят. И не заинтересованы этого скрывать, иначе они не смогут это продать!

МИР произошёл от большого взрыва !

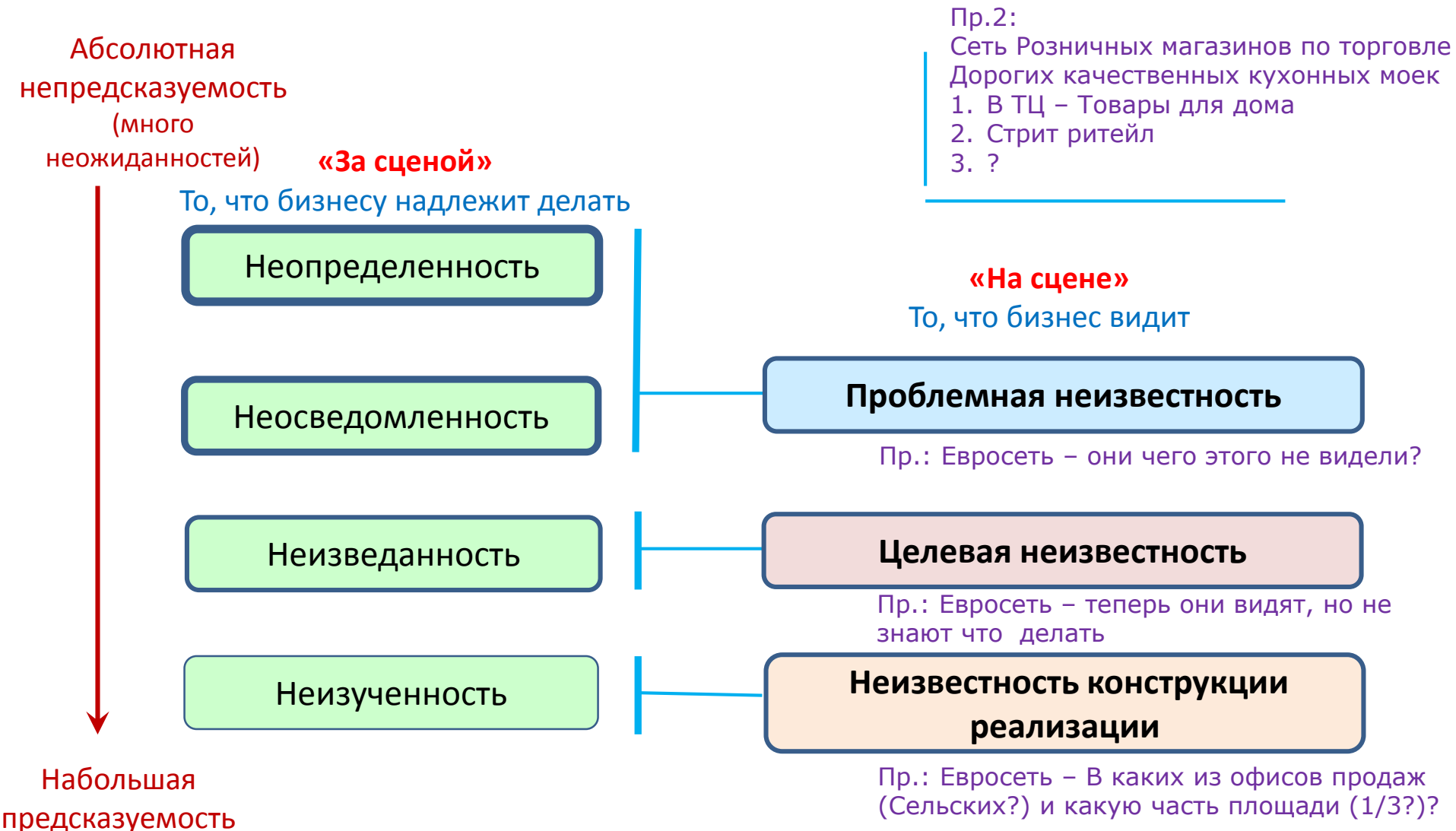
Виды (уровни) неизвестности ©

Что же преодолимо в неизвестности, а что действительно нет!

Давайте оценим сами!



Формы проявления неизвестности в практическом бизнесе ©



Формы проявления неизвестности в практическом бизнесе ©

Пр.2:

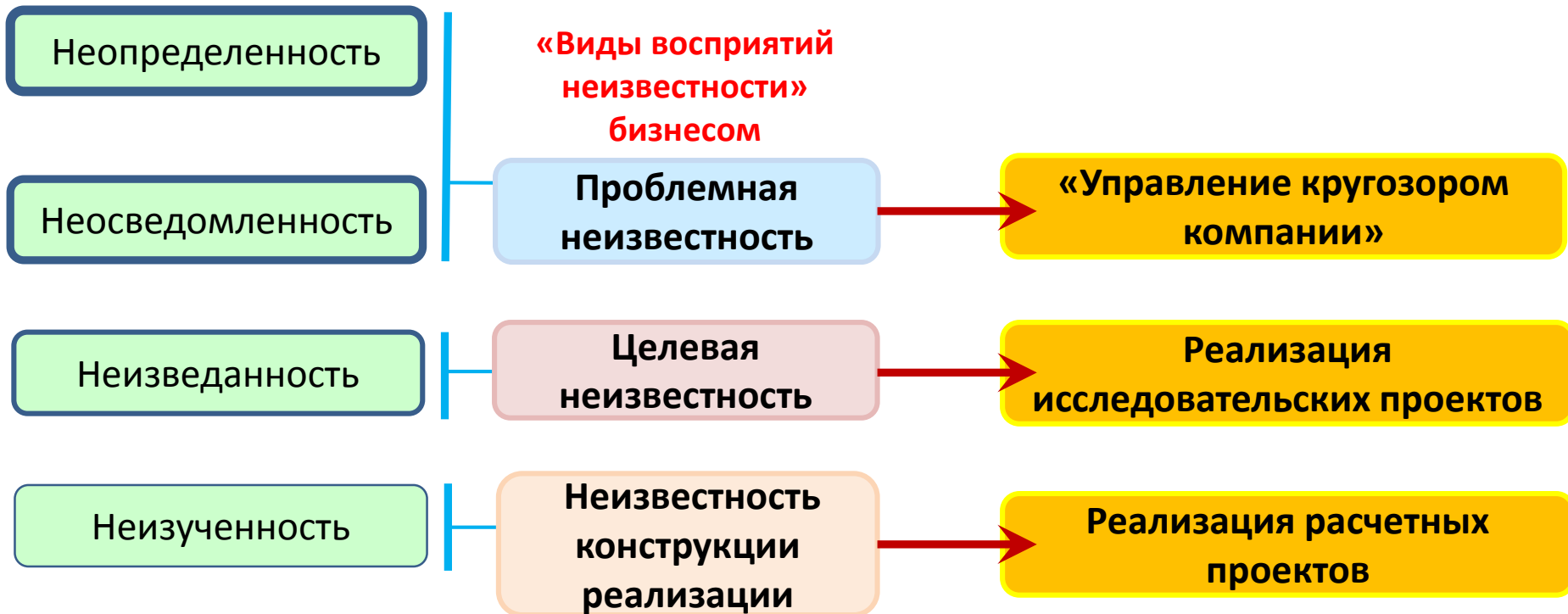
Сеть Розничных магазинов по торговле Дорогих качественных кухонных моек

1. В ТЦ – Товары для дома

2. Стрит ритейл

3. ?

«Виды неизвестности»



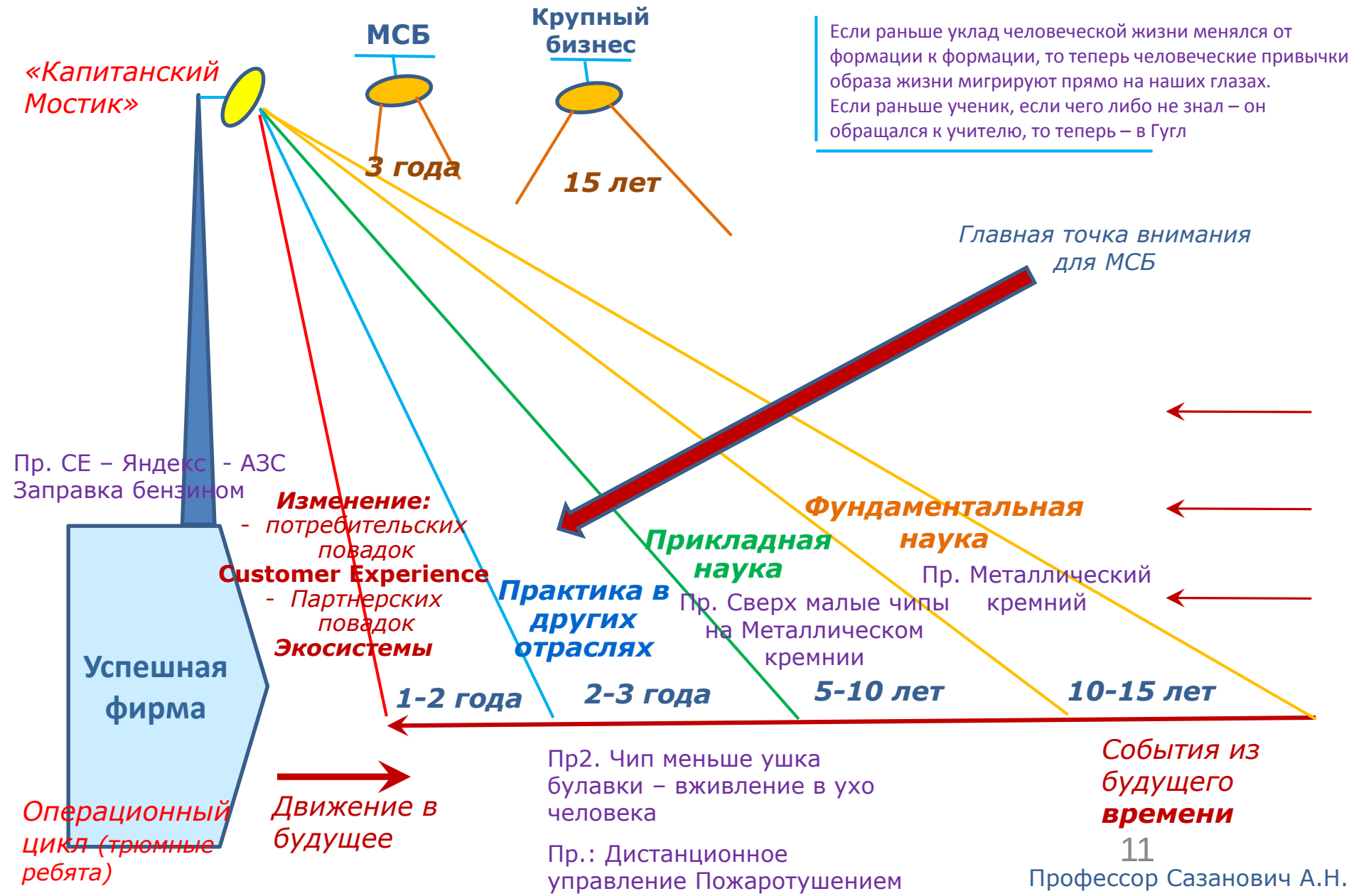
Иерархия и миграция неизвестности во времени ©



Формы усилий бизнеса ©



Зоны усилий бизнеса ©



Эпоха 2-й четверти XXI века:

Управление кругозором компании

Новая постоянная функция в менеджмента

*Когда человек (организация) испытывают
трудности ???*

- Когда они чего-то не знают!

Принципы управления по А Файолю,

открытые им более 100 лет тому назад, несколько устарели

Принципы управления
(виды труда в управлении)

Изменившаяся весомость

Было

Стало

Планирование

Организовывание

Мотивирование

Распорядительство

Координирование

Контролирование

Цели не ставятся – они отыскиваются !!!

Предпринимательских Целей без обнаружения новых рынков не бывает!!!

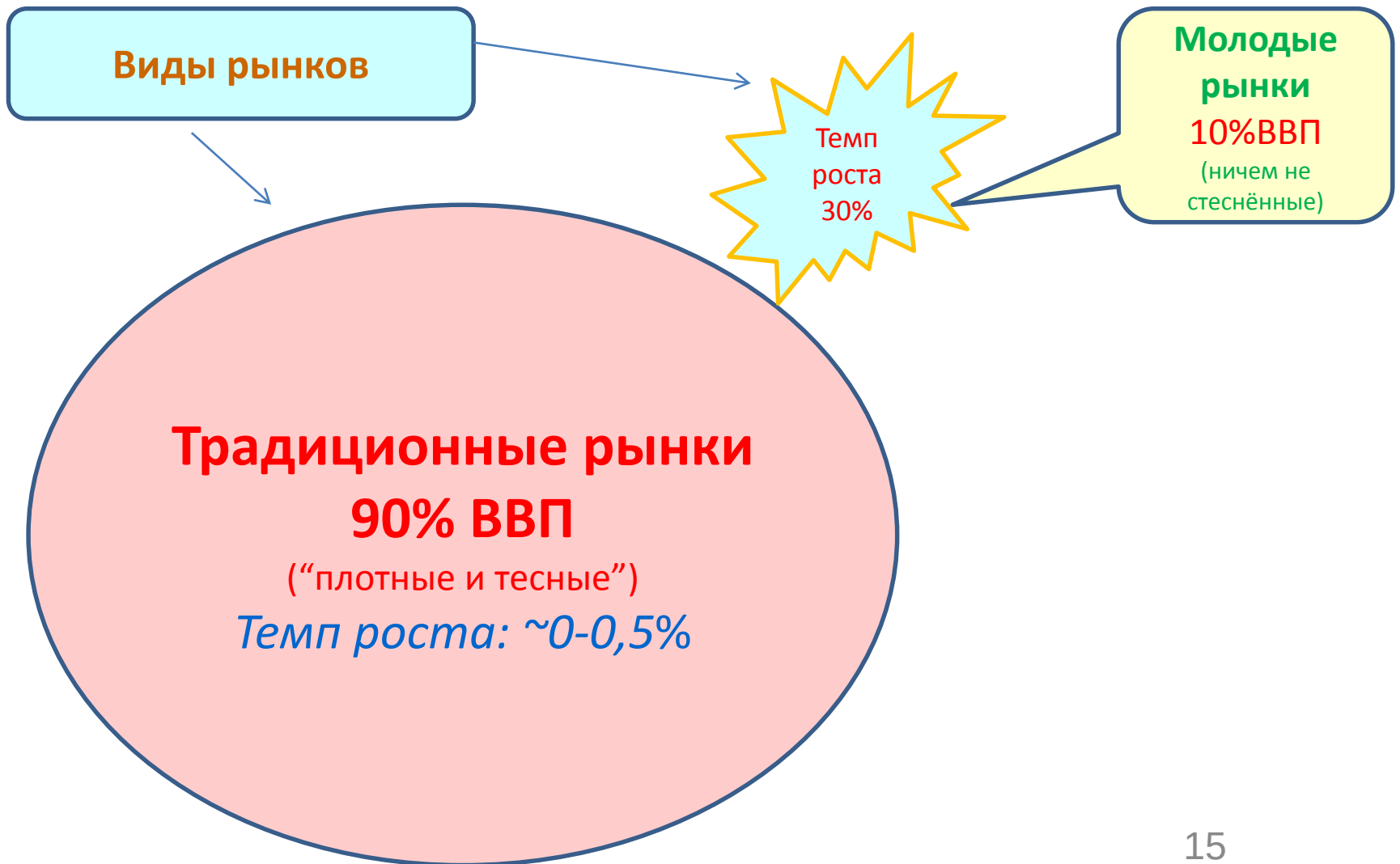


Новые рынки:

- Действительно вновь созданные (новыми технологиями)
- Новые сегменты (территориальные, отраслевые, потребительские)
- Способ перетягивания большей части рынка на себя

Главные области для ускоренного развития бизнеса во 2-й четверти XXI века

Возможные пространства

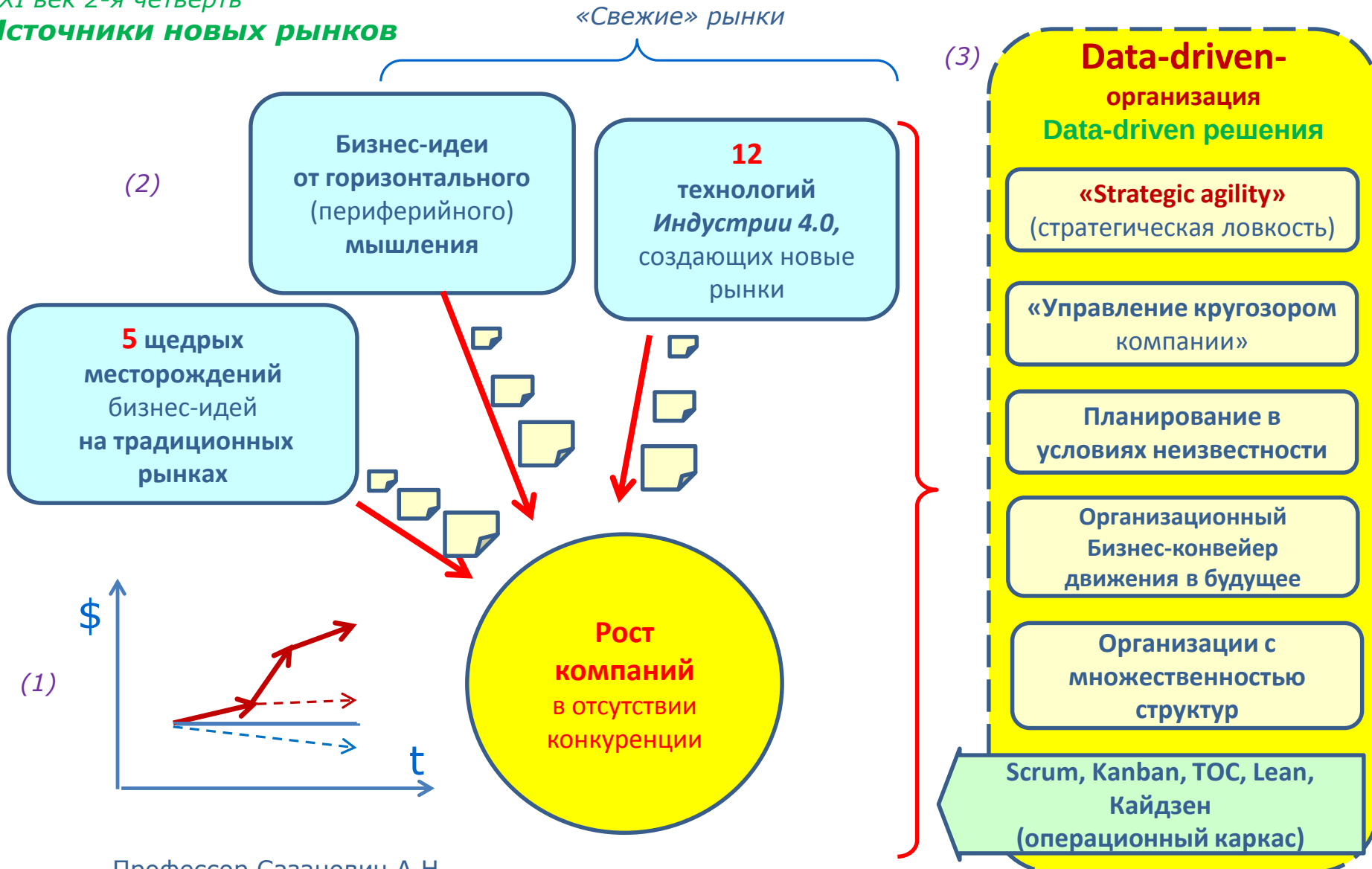


"Стратегий без обнаружения новых рынков не бывает !!!" ©

Agile-эпоха в предпринимательстве

XXI век 2-я четверть

Источники новых рынков



«Новые рынки нужно искать там, где они есть!» ©

Рынки там, где «движуха»,
где тренды

Сегодня: «качественно то,
что современно»

Только **6** богатых
месторождений
с новыми рынками ©

Сферы роста на
традиционных рынках

1. Новые сегменты на старых
рынках

- Удовлетворение всё более узких
человеческих потребностей на
B2C и B2B

2. Инновационный продукт
под существующие рынки

3. Трансфер западных
технологий -
Импортозамещение

4. Экспорт

- Зарубежный
- Федеральный

5. Формирование других
бизнес-моделей

**6. Выход на новые
молодые «свежие»
рынки (12)**

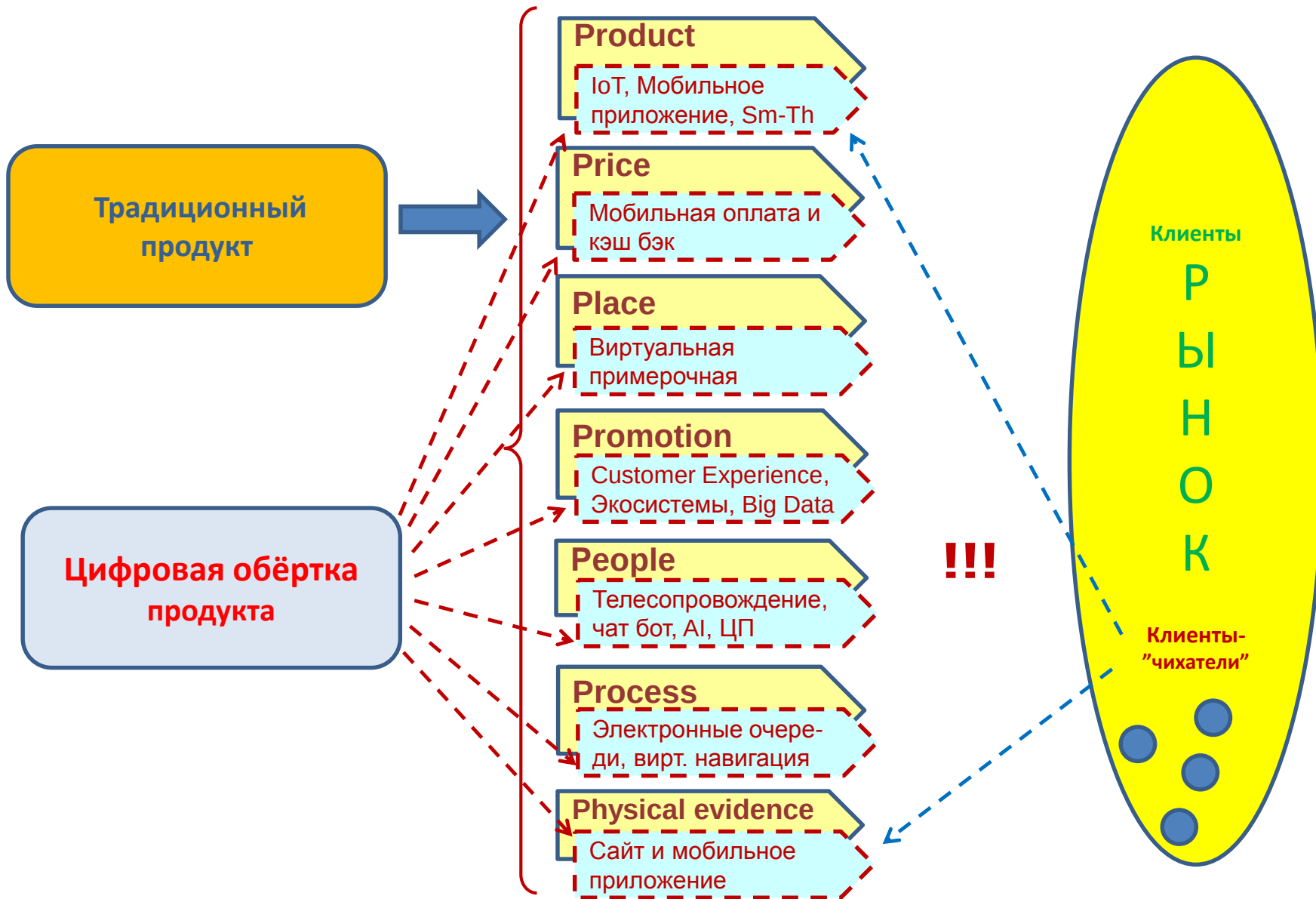
- IoT
- Мобильные стратегии,
- Big data
- Customer Experience
- AI
- Экосистемы
- AR, Дополненная реальность
- Фото-аналитика
- Чат бот
- Блок Чейн
- Omni-канальность
- SaaS

**Индустрия
4.0.**

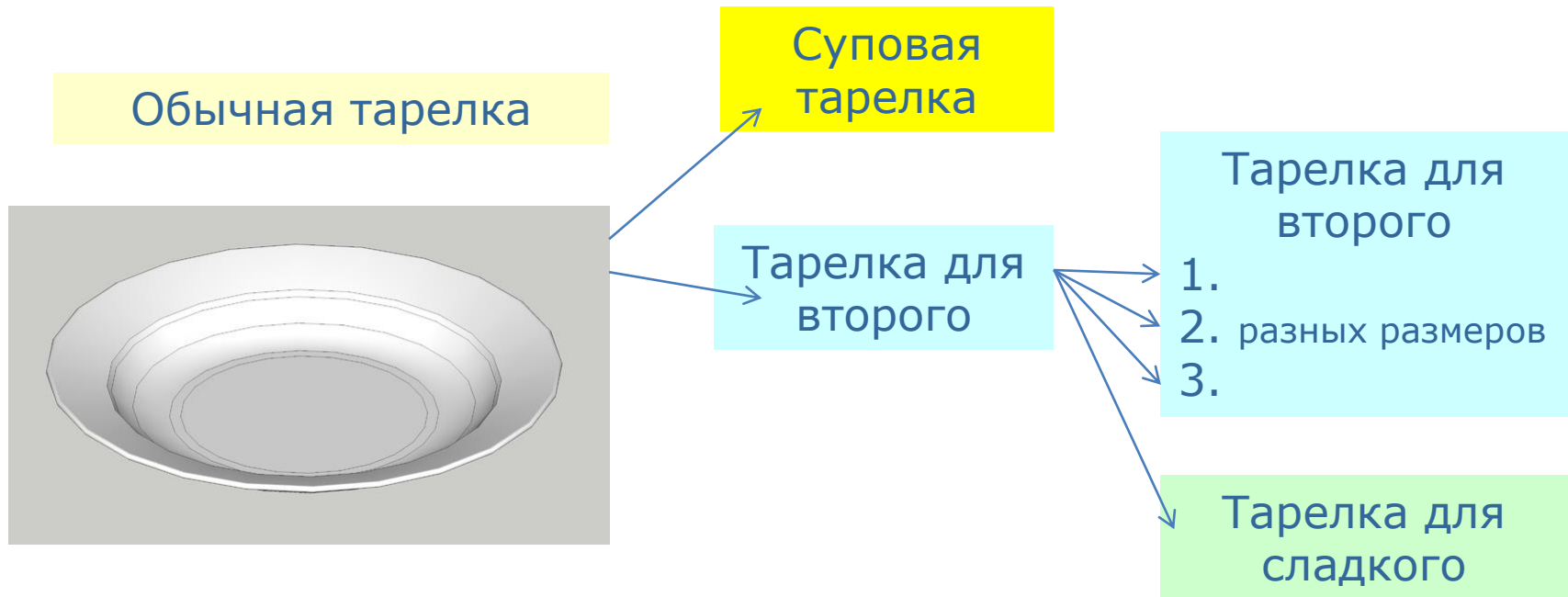
XXI век. Продукт с “цифровой обёрткой”

Карта для стратегических сессий

**Факторы осязаемые
клиентом (“7P”)**



1. Более узкие потребности в рамках сложившегося спроса



А это и есть: “принцип действия” и условие успеха компании ИКЕА !!!

Ещё пример: Более узкие потребности в рамках сложившегося спроса

Обычный велосипед



Более узкие потребности в рамках сложившегося спроса

3 млн. шт

Обычный велосипед



2 млн. шт

Женский велосипед



1 млн. шт



1 млн. шт.

ПРИМЕРЫ

1. «Клиника кисти» - 1

Количество травмпунктов в Москве -
59

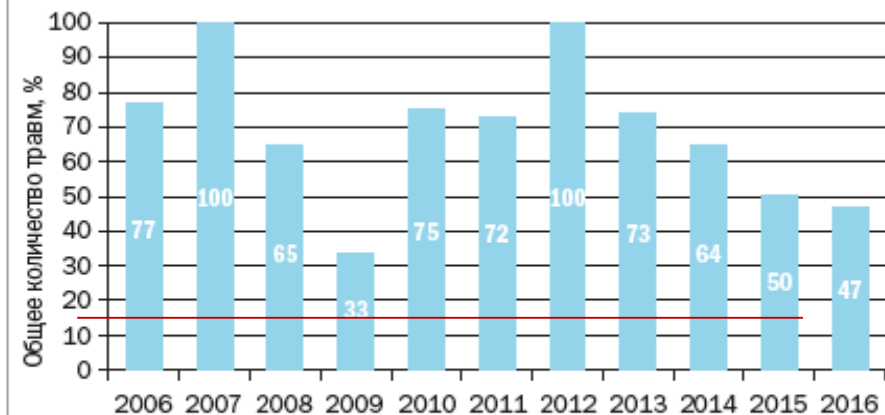


Рис. 2. Процентное соотношение количества травм пальцев рук работников и общего количества травм на предприятии ЮФО

2. Окна



Почему?
они одинаковые

*Противошумные
с повышенной
герметичностью*



окна в парк

на шумную улицу

3. Окна_2

Почему?
они одинаковые

Окна на кухне



Окна в
комнате

2. Инновационный продукт

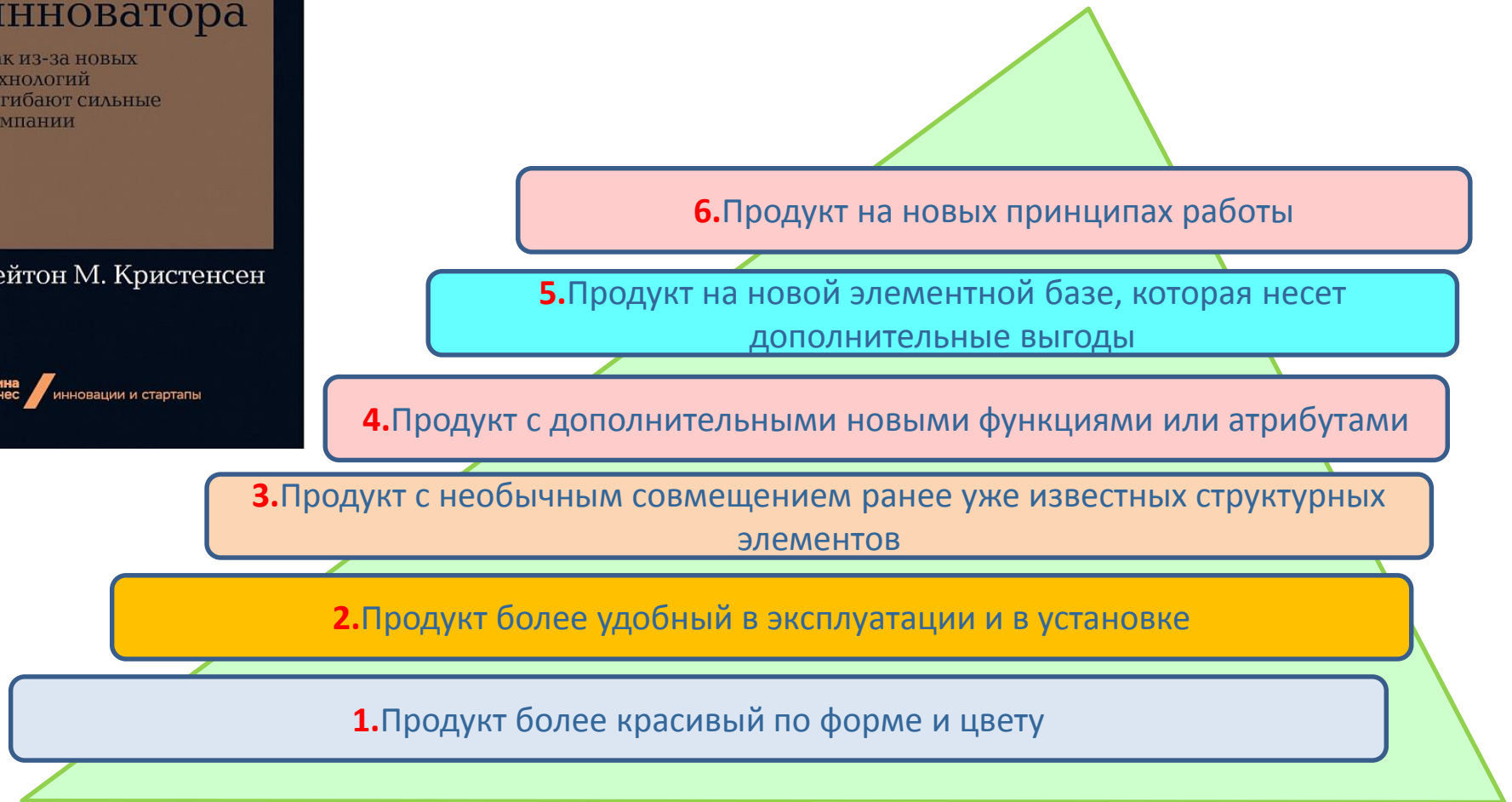
(иерархия 6-ти уровней воспроизведения инновационности)

Дилемма инноватора

Как из-за новых технологий
погибают сильные
компании

Клейтон М. Кристенсен

альпина
бизнес / инновации и стартапы



2. Что такое инновационные продукты и проекты (не с точки зрения науки, а с точки зрения рынка) – и что такое «не инновационные проекты»

1. Определение

2. Рыночный эффект от инноваций – «весь рынок, а не его часть»

- Пр: Пластиковые окна, Жилье в Подмосковье, BI Group

Это аргумент 1 для инноваторов

3. Скрытая закономерность технологий

Это аргумент 2 для инноваторов

Продукты нового поколения



3. Трансфер западных технологий - Импортозамещение

*Где мы все искали новые
рынки в 90-х годах на заре
Российской рыночности?*

- На Западе в готовом виде
- Затем - на Востоке



Кто будет изучать состав продуктов импортного производства, которые могли бы производиться в РФ ?

Одним кавалерийским наскоком здесь этого не сделаешь!

Где искать бизнес-идеи для свежих рынков?

Правило 2:

*Искать нужно там, где есть **движуха**,
а она там, где прежде всего работают «тренды современности»,
создающие новые рынки ©*

**Доходы и деньги нужно искать не в
настоящем, а в будущем**

Равномерно ли идут свежие идеи от разных факторов?



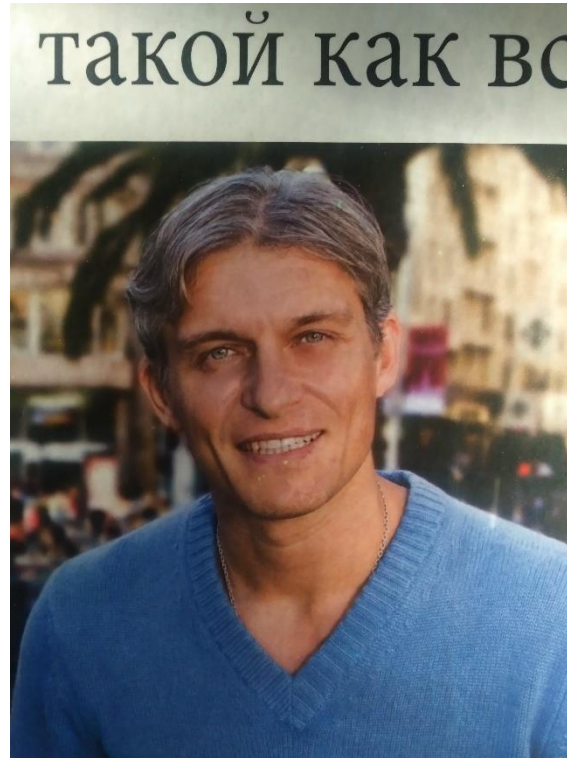
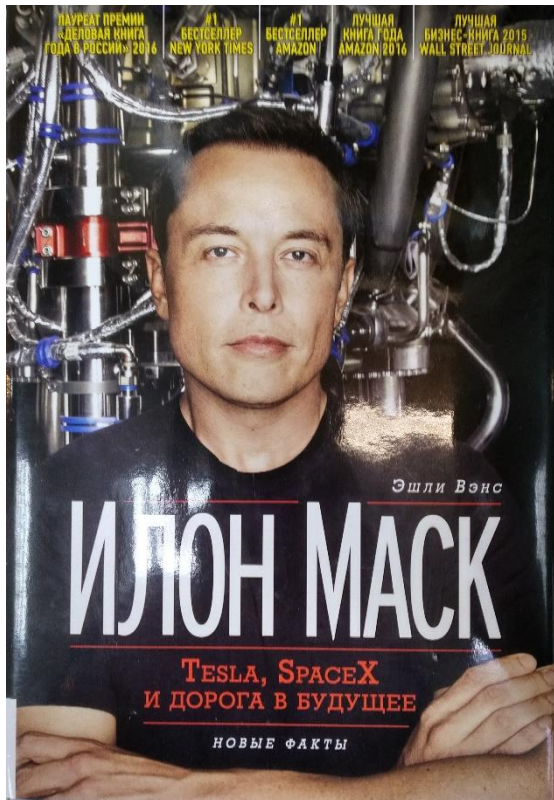
Дилемма инноватора

Как из-за новых технологий погибают сильные компании

Клейтон М. Кристенсен

Главный тренд:

1. «Доходы и деньги нужно искать не в настоящем, а в будущем»



2. «Качественно то, что современно!!!»

Индустрия 4.0 - это и есть “Свежие идеи” для бизнеса

Эти технологии –

Это не угрозы.
Это прилив
возможностей для
бизнеса создать себе
рынки будущих лет

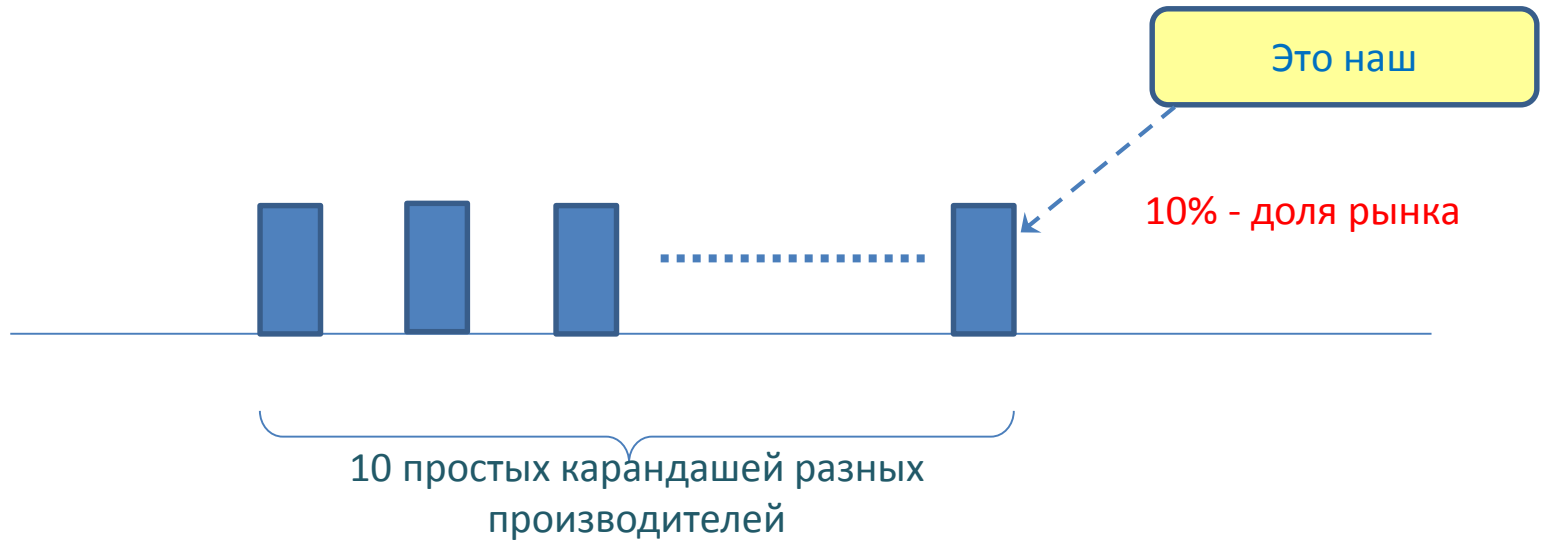
«нам привалило
счастье»

Пр. GVMF

12 технологий

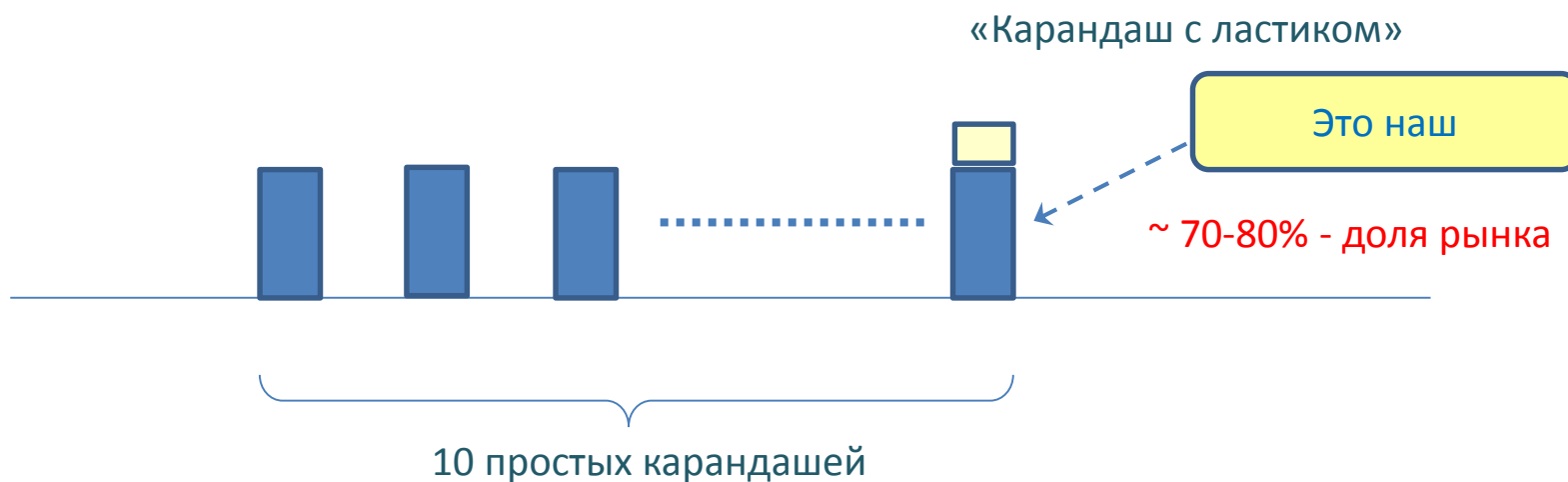
- IoT
- Мобильные стратегии,
- Big data
- Customer Experience
- AI, ML
- Экосистемы
- AR, VR, MV
- фото-аналитика
- Чат бот
- Блок Чейн
- Omni-канальность
- SaaS

“Скромная” стратегия дифференциации©



“Скромная” стратегия дифференциации»©

«Дифференциация» - это способ перераспределения рынка в свою пользу



Это работает и при экспортных поставках

Рынки «умных» вещей



«Умные» гантели

Простой в использовании ЖК-экран позволяет выбрать одну из трех временных программ (3 минуты, 6 минут и 9 минут), а также одну из двух степеней активности.

Поумнеть может все

AR, Дополненная реальность



Виртуальная навигация по магазину, когда покупатель заранее выбирает список продуктов для покупок в мобильном приложении и сразу видит их расположение на полках магазина, после чего приложение прокладывает наиболее оптимальный «маршрут покупок»

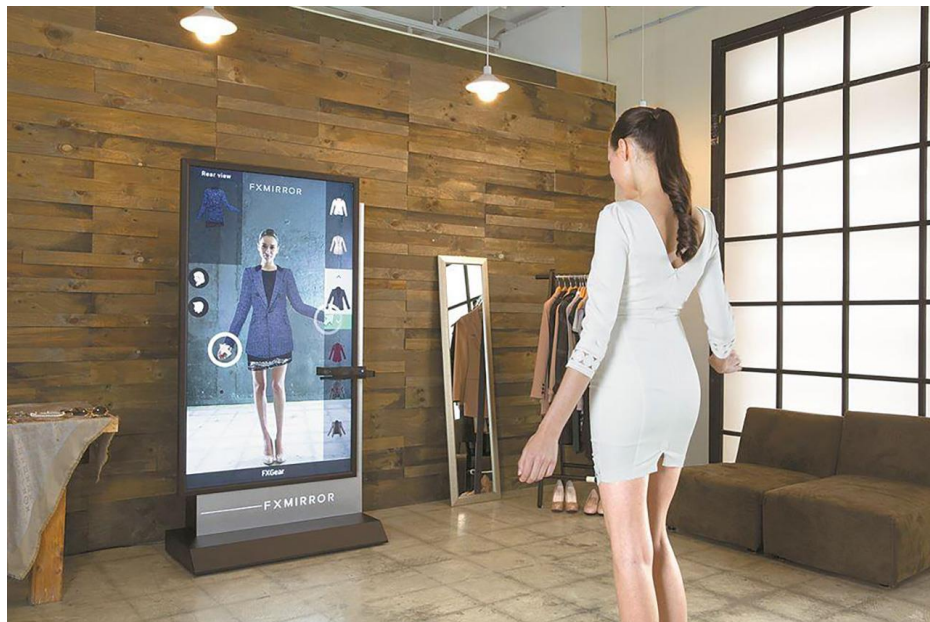
- Посетитель пришел навестить больного в крупный госпиталь
- Пациент проходит диспансеризацию

Виртуальная примерочная.

Покупатели смогут посмотреть, как одежда будет выглядеть на них, подойдет ли им цвет.

Для примерки протезов передних зубов в стоматологии

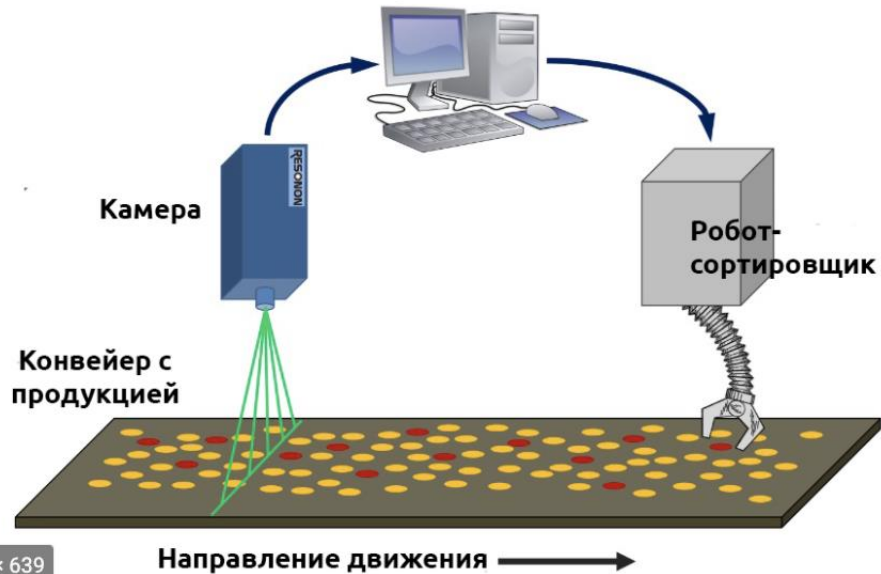
В 2017 году IKEA выпустила приложение дополненной реальности IKEA Place, где товары можно примерять для своего интерьера. Приложение сканирует пространство, учитывает размеры и показывает 3D модель со всех сторон



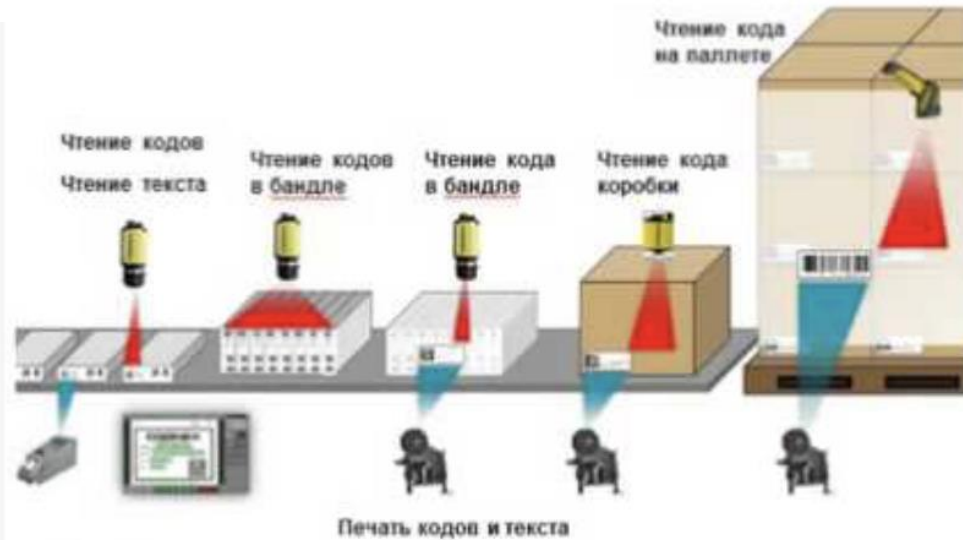
Машинное зрение



ПО для анализа изображений



Сопровождение продукции





1. IoT – Интернет вещей (M2M)

Предпосылки:

- 1) В 2008 году в мире номенклатуры вещей стало больше, чем людей
- 2) С «интернетом могут общаться не только люди», сегодня их более 1 трил. уже подключенных

Пример:

- АББ
- ОМК – Запорная аппаратура (сколько куда течёт, интенсивность эксплуатации самого крана, магистрали)

Экономические выгоды:

- продукт следующего более совершенного поколения – перетягивание рынка
- привязывание потребителя вещи к продавцу, как повторного (пожизненного) клиента
- 500 млрд. р. экономии

Контроль загрузки,
простоев и
работоспособности
оборудования

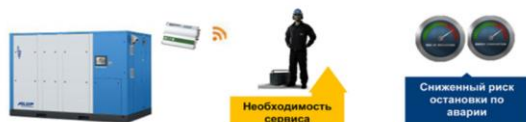
Контроль состояния
материалов, и предупреждение
о критических состояниях

Smart и
дружелюбие
вещей

Традиционный сервис



Сервис с ICONS



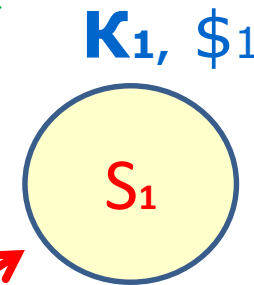
Беспроводные датчики для контроля параметров застывания бетона, контроля процесса стяжки

Мир ежегодно и заметно меняется, мир материально перевоплощается

Умные браслеты
«Трекер движений»
«Трансформация страховой отрасли»



С горизонта к нам
движется «новое будущее»



Традиционный сервис



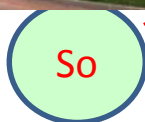
Сервис с ICONS



Эпоха IoT



$K_0, \$0$



«Ситуативное страхование»
«Экосистемы»
«Мобильные стратегии»



mHealth. Мобильные стратегии

1

Интернет-клиника

(интернет-магазин медицинских вызовов, на манер *YouDo*)

- штатных врачей нет
- не нужно больших помещений

2

Мобильные Приложения в Андроид

Первая помощь – карманный доктор



Неотложная помощь

КардиоЭксперт_1



Медик-тест

Медицинские термины

Мобильная стратегия

У большинства МО появятся свои мобильные приложения

- умная напоминалка при почечной недостаточности
- реабилитационная напоминалка и контролер упражнений с персонализированным подбором видео
- Яндекс-Заправки; - Хилти «Управление активами»;
- Цифровой Пионер-вожатый

Экономические резоны:

- Дополнительный канал продаж все время напоминающий о себе
- Стратегия усиления «солидности бренда» МО, - мы современны
- Формирование «пожизненно лояльных клиентов»

Оmnі-канальность продаж – это «новая нормальность» в медицине

Множественность каналов



Традиционные offline продажи
Через дверь и по названию сайта

Продажи путём SEO сайта МО и on-line

Продажи on-line через маркет-плейсы

Продажи через консультации в
телемедицине

mHealth как повторные продажи

IoMT как повторные продажи

Где ещё искать бизнес-идеи?

Правило 3:

В «периферийном мышлении» и в «расширении кругозора» ©

«Strategic agility»

!!!

3 дополнения
к текущим методам работы

«Побеждает не тот, кто только умный, а тот, кто осведомленный!»

1. Изменение парадигмы мышления

2. Другое правило «60/60» трат и меры труда

3. Введение в обиход новых видов и форм труда

Ступени эволюционирования «Перспективного планирования» ©

Стратегии никогда не «писались» - они исследовались и формулировались

Главные методы

Метод расчёта

Пр. «Производство
ситца»

Долговременное планирование

Метод анализа

Пр. «Производство
одежды из ситца,
чтобы рентабельно»

Стратегическое планирование

Метод «придумывания»

Пр. «Производство одежды из
хлопка с солнечными батареями
на спине, чтобы был обогрев»

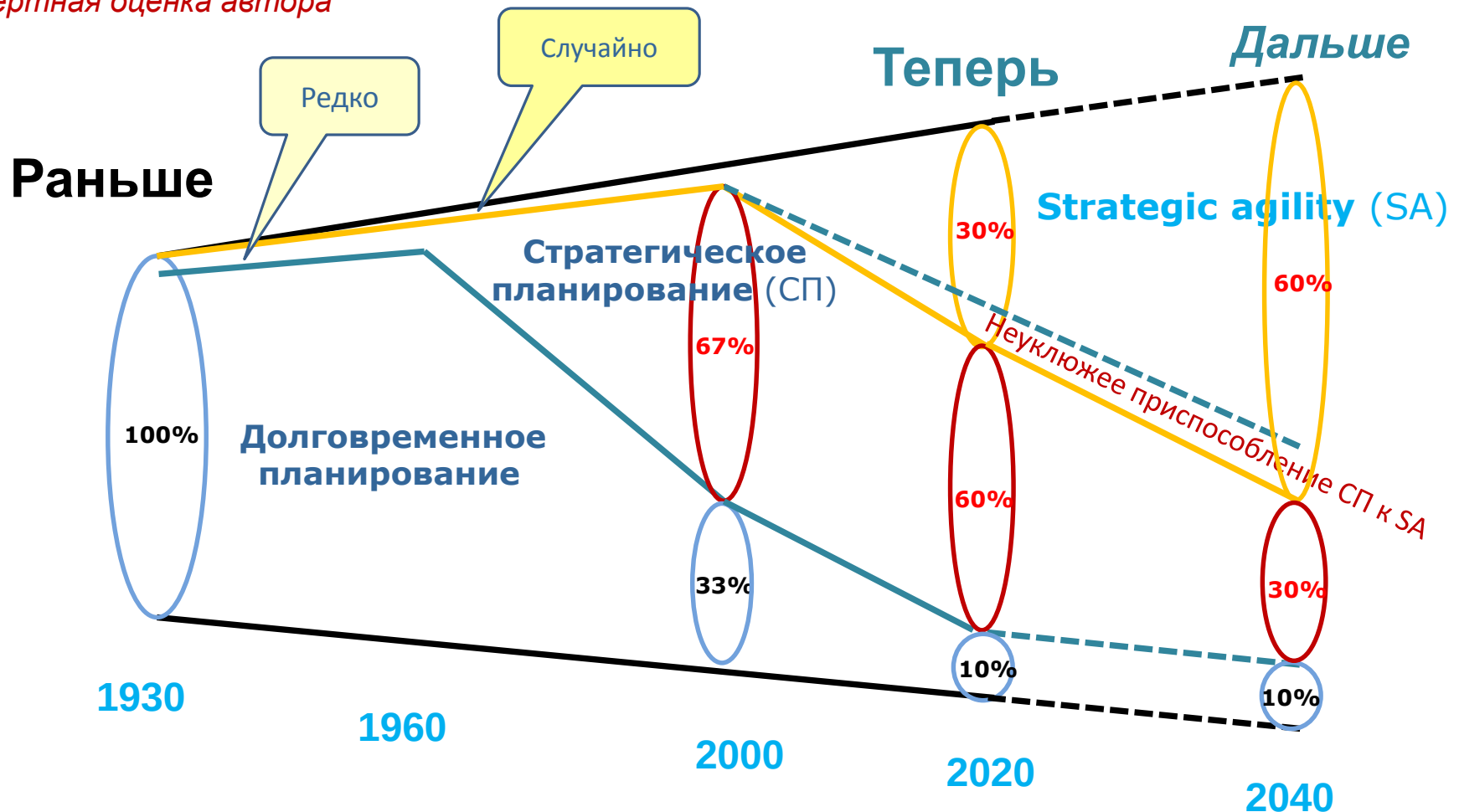
«Strategic agility»

(стратегическая гибкость и ловкость)
«Управление кругозором компании»

Динамика перераспределения весов разных методов перспективного планирования ©

Долговременное и стратегическое планирование в их традиционном виде не исчезают, но частота их употребимости в бизнесе снижается

Экспертная оценка автора



Изменение «парадигмы мышления» при поиске «выхода из тупика»

**Вертикальное
мышление**



**Горизонтальное
(периферийное)
мышление**

Раньше

Проблема

Упала выручка



Решение

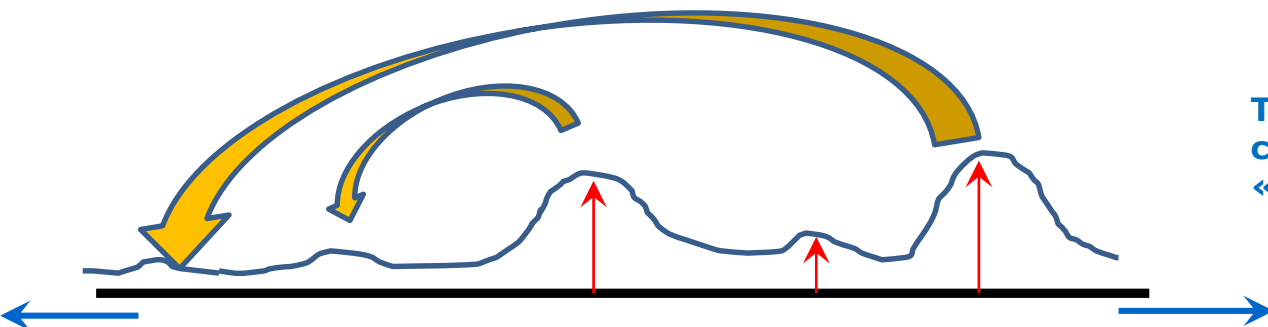
Эпоха ускоряющихся перемен

1. «Чем многочисленнее становится человечество, тем с большей поверхности от него сходит всё больший объём свежих идей, которые накладывают отпечаток на способ удовлетворения текущих потребностей!» - *число изменений в год будет нарастать*
5 млрд. человек в Интернете уже

Пр.: Многочисленные «электронные табло» есть, а электронных ценников с супермаркетах нет? – R-T



Растущая поверхность человеческой мысли



Теперь всё зависит от своевременного распознавания «перекрестного влияния»!

Изменение парадигмы мышления при поиске «выхода из тупика» ©

**Вертикальное
мышление**



**Горизонтальное
(периферийное)
мышление**

Теперь:

*раздвинутая цепочка
передела*

Расширение кругозора компании
Идентификация и Фиксация событий с
периферии и из будущего

Пр. С чего начинался раб. день...

Светлая мысль

Созидательная проблема

Решение

Курганский завод спецтехники



Высокоманевренный пожарно-спасательный автомобиль для сбора, оказания первой помощи и эвакуации пострадавших при чрезвычайных ситуациях в транспортных тоннелях «Челнок»

Роторный снегоочиститель – специальное оборудование для быстрой очистки дорог от снега.



Правило 60/60 ©

Пр.: 80/80 в «Стоматологии»

«60% кл. оф./персонала 60% ежедневного времени должны заниматься творческим трудом, реализуя изменения»

1. Как высвободить время работников для творческого труда ?

2. Чем умело занять это время?

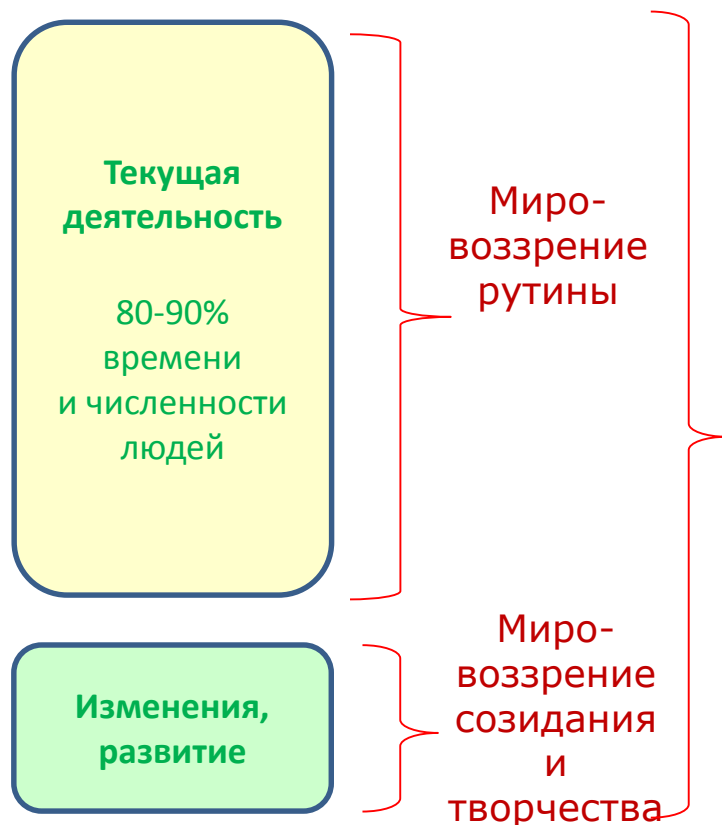
- Искать свежие мысли для решений по развитию – также как раньше ковырялись в земле, чтобы найти золото, также теперь нужно ковыряться в интернете – уверенность что в ковыряниях золота его найдут было? Если раньше побеждал ум, то теперь побеждает осведомленность! При этом уверенность в том, что в ковыряниях золота его найдут было? – НЕТ
- Конструировать операции по реализации свежих мыслей и расчету их реализуемости и экономической эффективности

Коренная смена приоритетов усилий предпринимателей и менеджеров ©

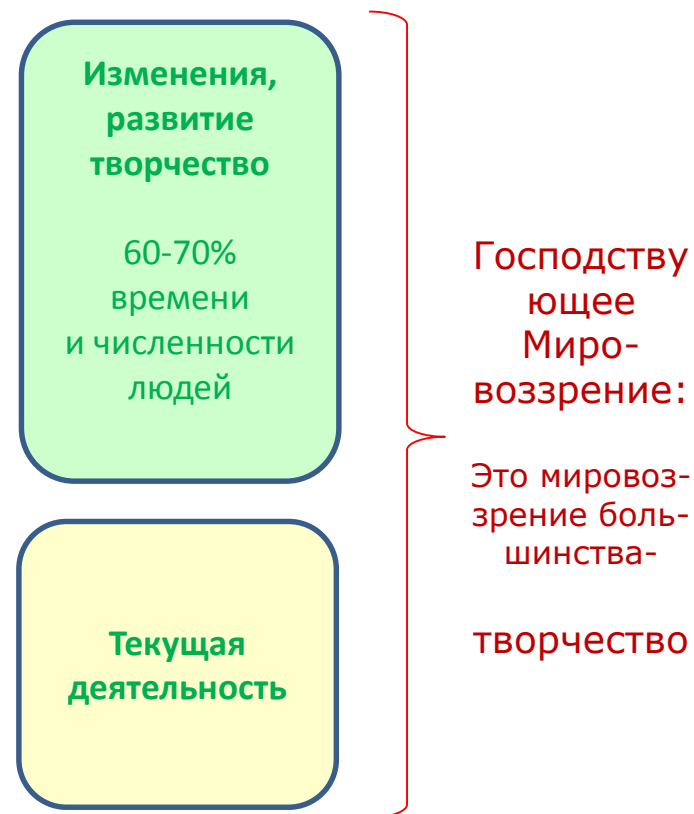


Социальная модель Data-driven-организации ©

Как сейчас



Как должно быть в Agile



Эпоха 2-й четверти XXI века:

Data-driven

бизнес-организации

(организации движимые данными)

Data-driven решения

- **Корп Культура**
- **Бизнес-процессы**
- **Организационная на новых принципах**

и это не только Big data

Объём неожиданностей в деловой среде и далее будет только множиться. Тем не менее деловая организация способна удерживать их общий объем на приемлемом для себя уровне, сохраняя свою управляемость. И для этого имеются соответствующие алгоритмы перевода неизвестности на их более низкие уровни.

Data-driven

бизнес-организация

Что это такое?

1. Организации, которые самоорганизуются на основе данных, а не приказов начальников

2. Люди и их коллективы (организации) стали повсеместно оставлять свои следы в виде данных о содеянном или о своих мыслях и помыслах; и эти данные стали доступны им и всем другим. Черпая из аквариума этих данных, данные целенаправленным образом – можно приходить к открытиям ...

Есть 3-и вида данных:

- I. Big Data – это Потребительский опыт
- II. А есть данные в Интернете о новых свершениях
- III. Оцифрованные Б-П - Поведенческий опыт персонала

В организации построено всё так, что новые идеи возникают из привлеченных или обработанных данных и подкрепляются фактическими доказательствами

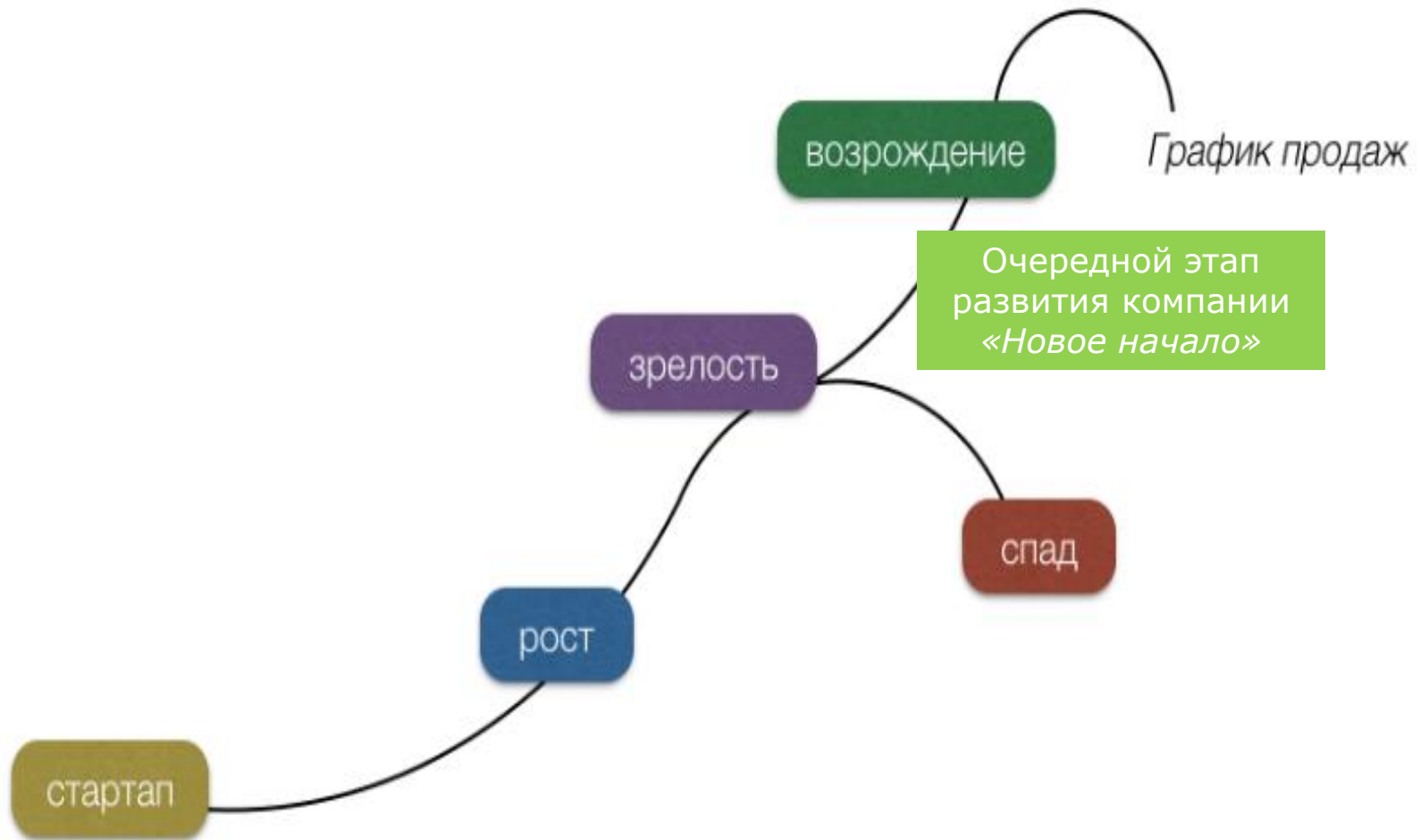
6 главных черт

Data-driven бизнес-организаций

Черта_1:

Реализована функция «Управления кругозором компании» и есть соответствующий бизнес-процесс

**Вот когда точно нужна стратегия,
а чуть раньше свежая новая ИДЕЯ для
очередного этапа развития**



Ежегодный бизнес-процесс действий по расширению кругозора компании ©

Действия бизнес-процесса	Измеримый результат	Норма часы	Календарные сроки
Выявление изменений в технологиях - У поставщиков оборудования - На сайтах - На выставках - На конференциях	Письменные справка-заключение справка-заключение справка-заключение Итоговая Справка-отчет: «Грядущие изменения в технологиях»	40 40 40 20	Январь Февраль
Выявление изменений в IoT, Big data и в цифровизации отрасли - Изучение сайтов - Опрос специалистов компании	Письменные справка-заключение справка-заключение Итоговая Справка-отчет: «Новые решения в отраслевой цифровизации»	40 40 40	Март Апрель
Выявление новых и неосвоенных возможностей импортозамещения - Анализ продукции в рознице - Анализ продукции у дилеров	Письменные справка-заключение справка-заключение Итоговая Справка-отчет: «Новые ре-шения в отраслевом импортозамещении"	40 40 40	Май Май Июнь
Выявление и формирование идей более узких потребностей - Анализ областей и условий использования продукта - Анализ продуктовых предложений конкурентов	Письменные справка-заключение справка-заключение Итоговая Справка-отчет: «Новые решения в отраслевом импортозамещении	40 40 40	Июль Июль Сентябрь
Выявление и формирование идей для продуктов нового поколения - Сбор данных по факторам совершенствования - Анализ возможности создания	Письменные справка-заключение Итоговая Справка-отчет: «Пред-концепция продукта НП»	80 100	Октябрь Ноябрь

Черта_2:

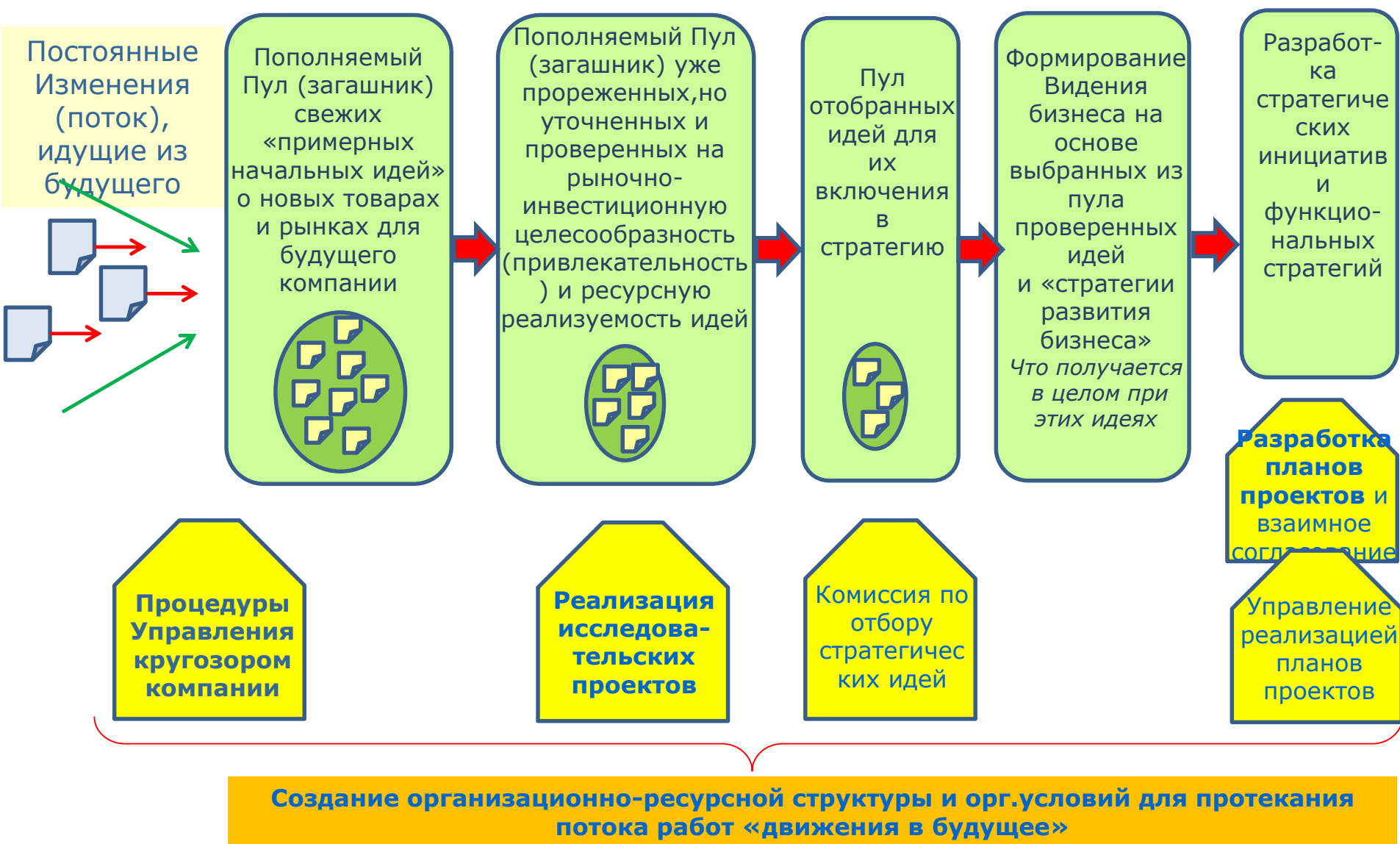
Конструктивно реализован Бизнес-конвейер движения организации в будущее

Роль, место и главные функции системы управления ©



Конвейер потока работ для управления движением бизнес-организации в будущее

«Бизнес-конвейер движения в будущее» ©

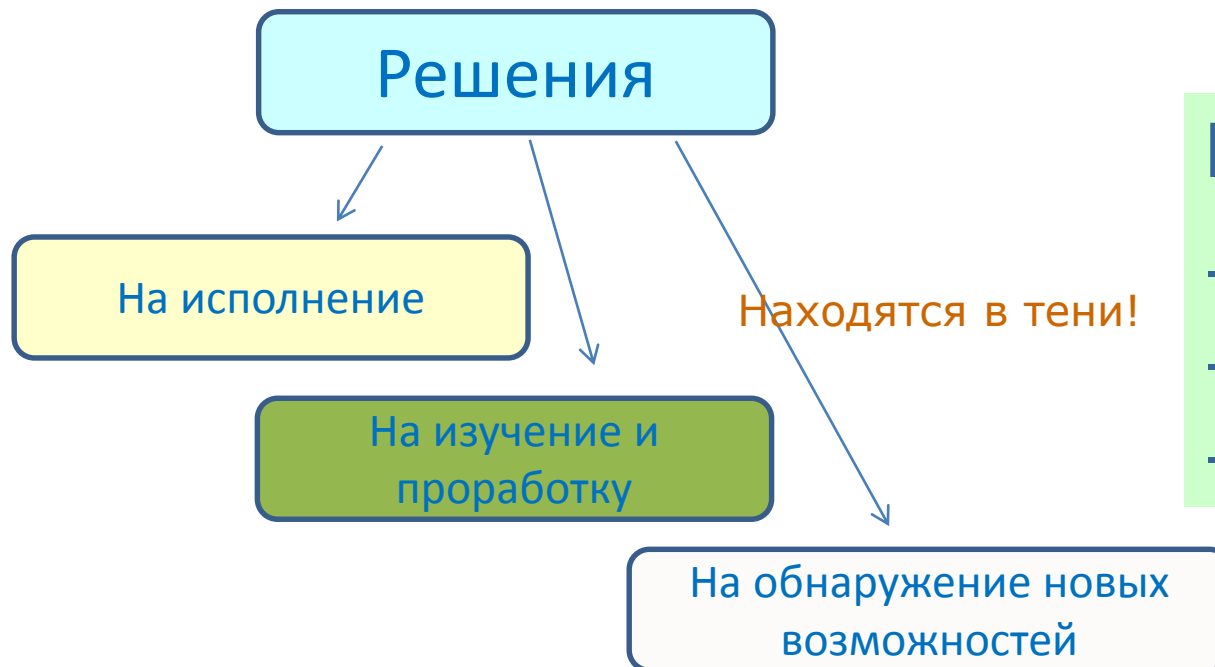


Черта_3:

Реализована и жизненна система решений и проектов исследовательской направленности

Работа по прояснению неизвестного от руководителей требует:

Понимания, что



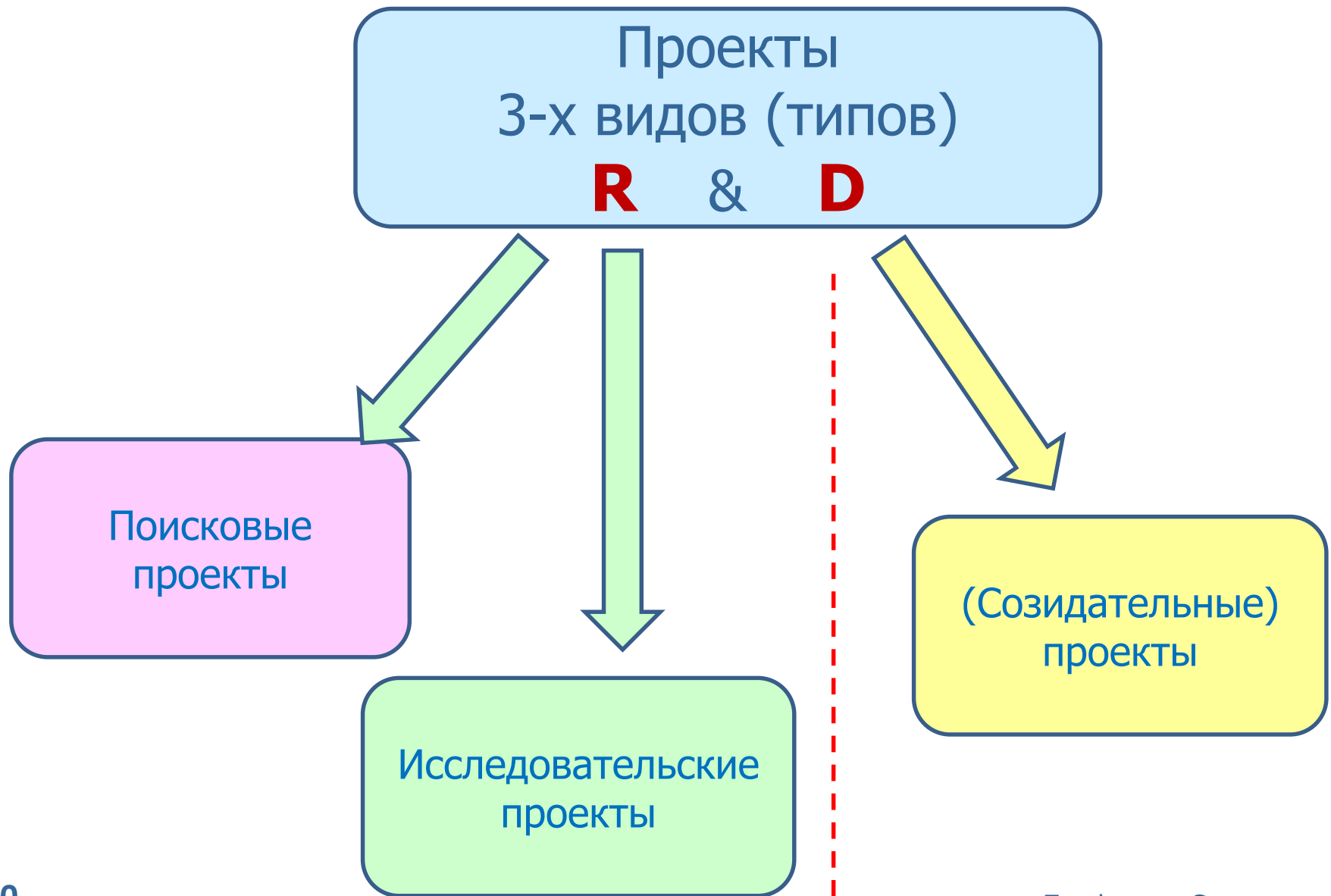
Решения:©

- Политические
- Проектные
- Ресурсные

Но влечёт за собой:

- 1) Отрыв персонала от дела
- 2) Дополнительных ресурсов и расходов
- 3) Терпеливого ожидания неизвестного
- 4) Умения поставить задачу на изучение

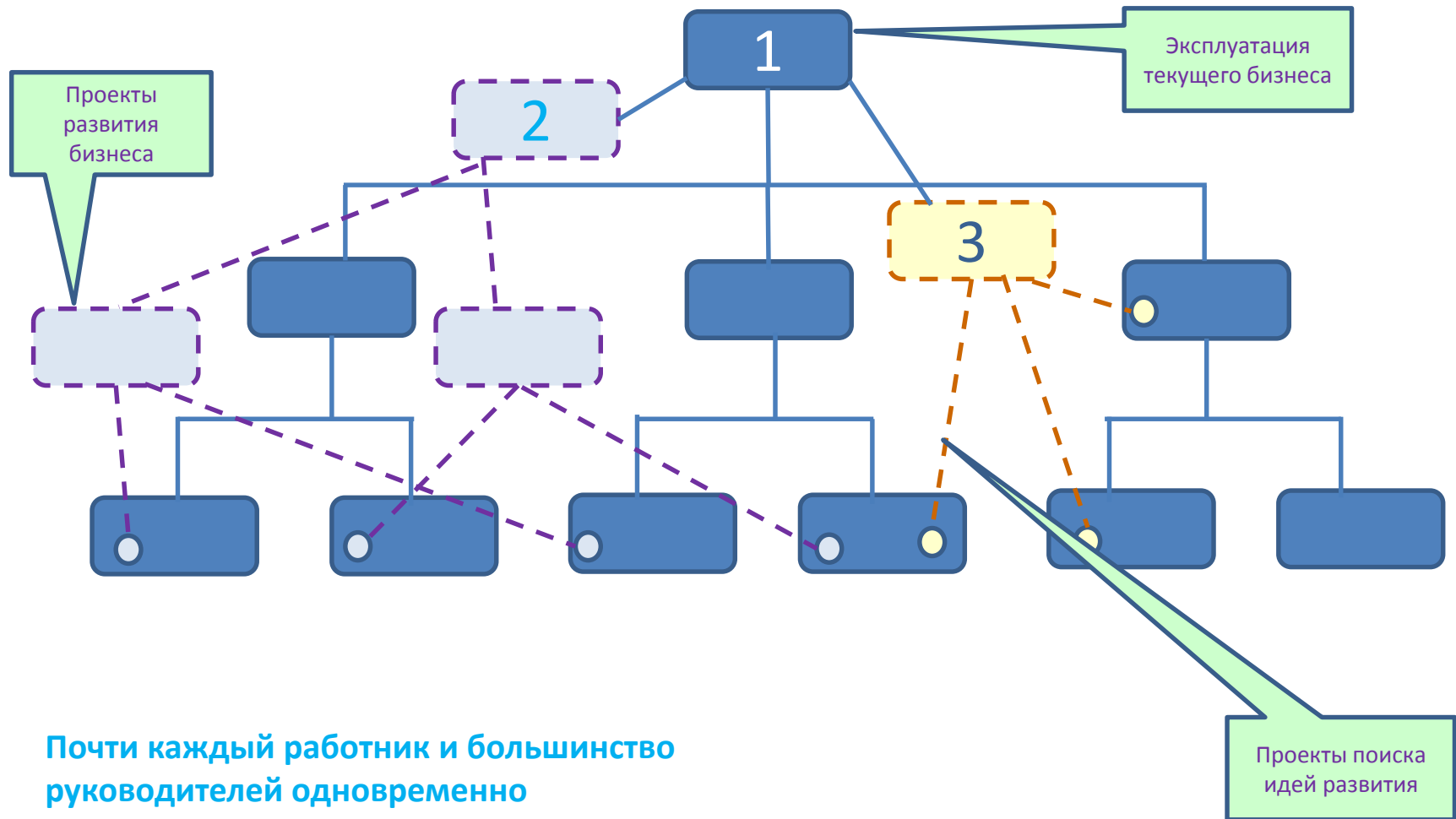
Классификация видов проектов по последовательности разрешения проблемы изменений ©



Черта_4:

Реализована и жизненна «**множественная организационная структура**» в бизнес-организации

Тройственная (множественная) структура современной бизнес-организации ©



Почти каждый работник и большинство руководителей одновременно

1. В трех системах подчинения
2. В трех системах мотивации
3. В трех системах карьерного роста

Черта_5:

Наличие по-стадийного бизнес-процесса постепенного формирования (взрачивания) бизнес-идей в компании
«Правило трёх MVP»

Нагруженный граф процесса постепенного формирования (взрачивания) Бизнес-идей в компании

Часто побеждают именно «компании
ВЫСКОЧКИ»?

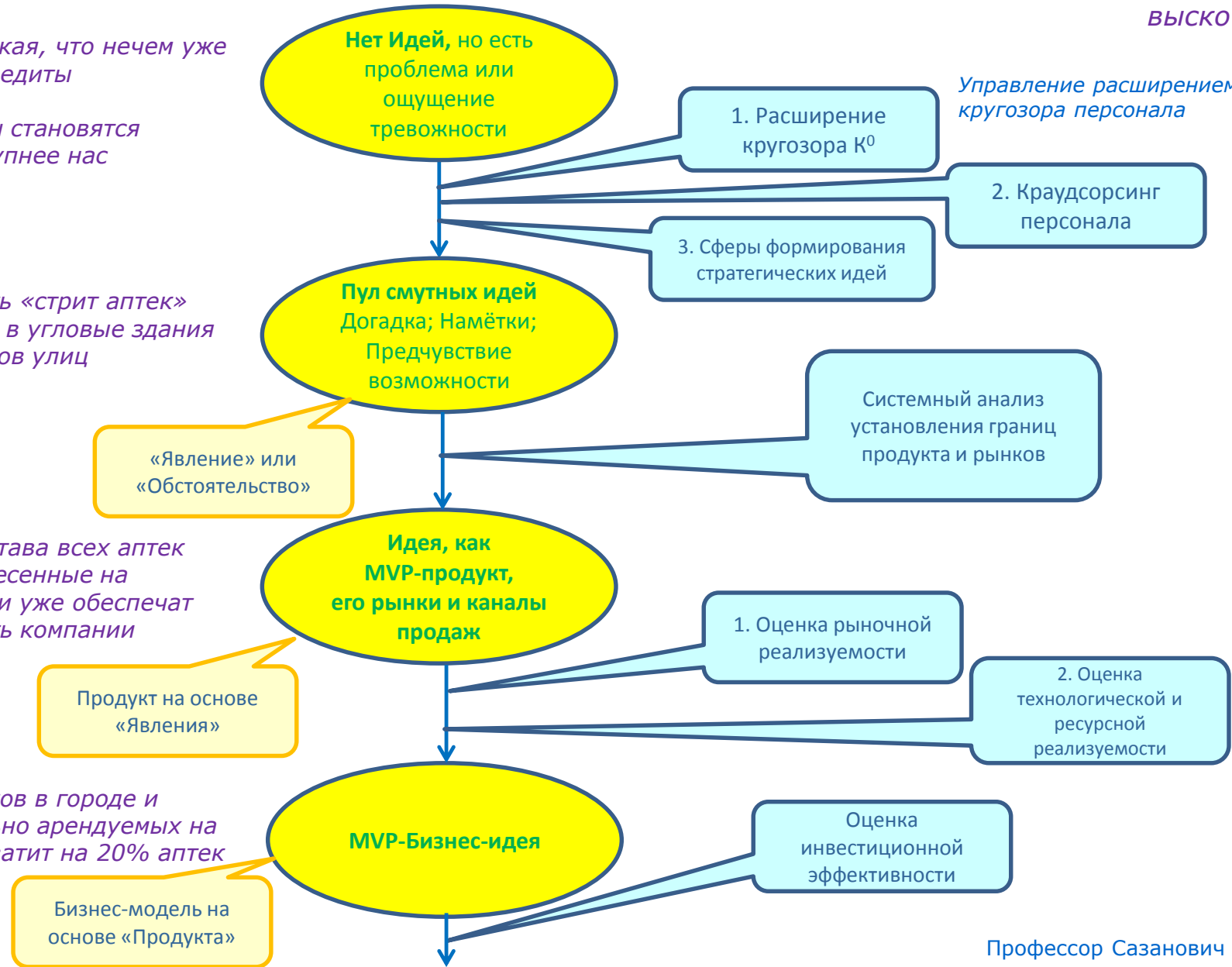
Пр.:
Прибыль такая, что нечем уже
отдавать кредиты

Конкуренты становятся
заметно крупнее нас

Нужно часть «стрит аптек»
переносить в угловые здания
перекрестков улиц

20% из состава всех аптек
сети перенесенные на
перекрестки уже обеспечат
ликвидность компании

Перекрестков в городе и
потенциально арендуемых на
них мест хватит на 20% аптек
сити

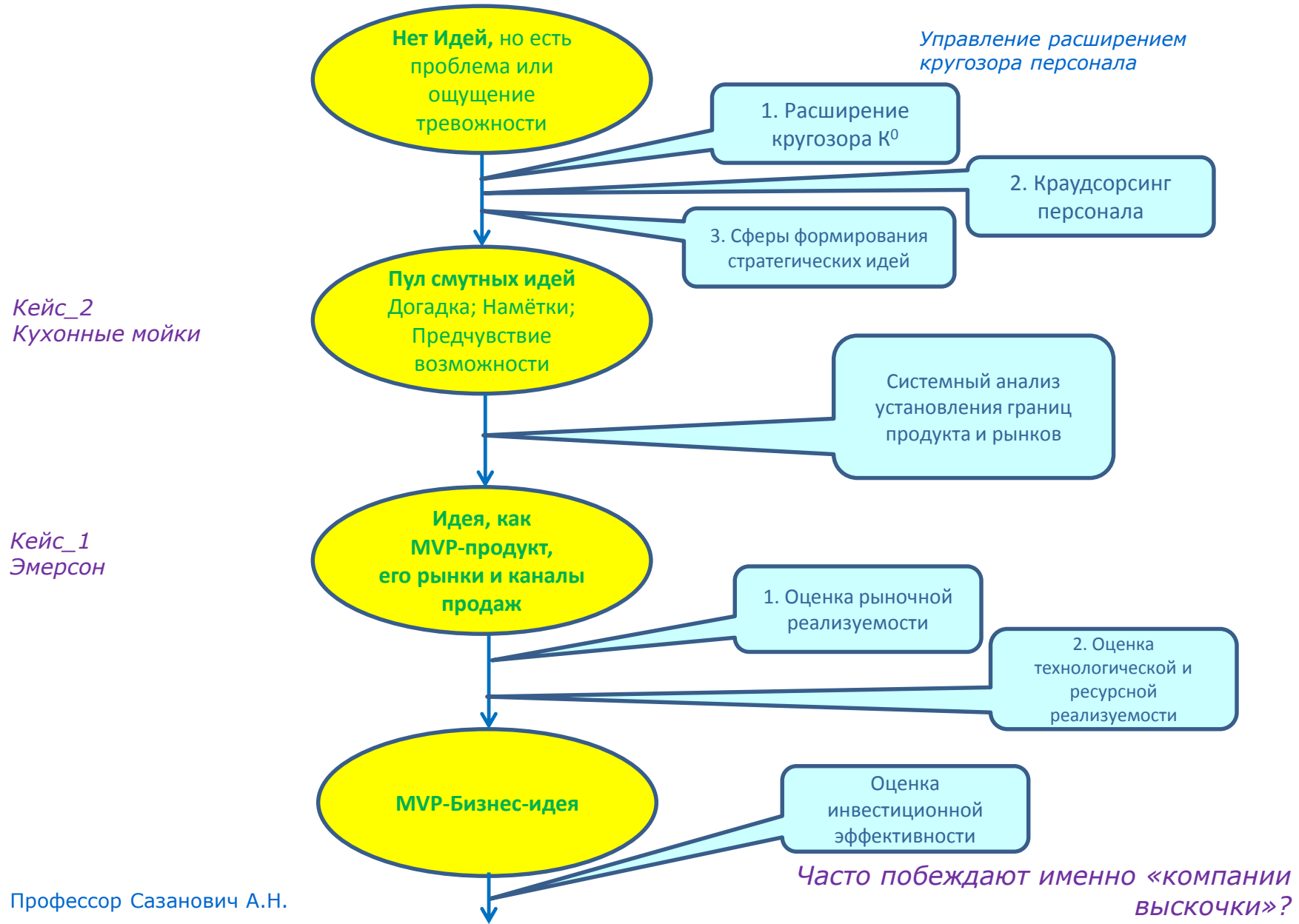




Пример возвращения Идеи



Нагруженный граф процесса постепенного формирования (вращения) Бизнес-идей в компании



Черта_6:

Назначение персонально отвечающего за развитие менеджера – «директора по развитию»

Зам ГД по развитию

