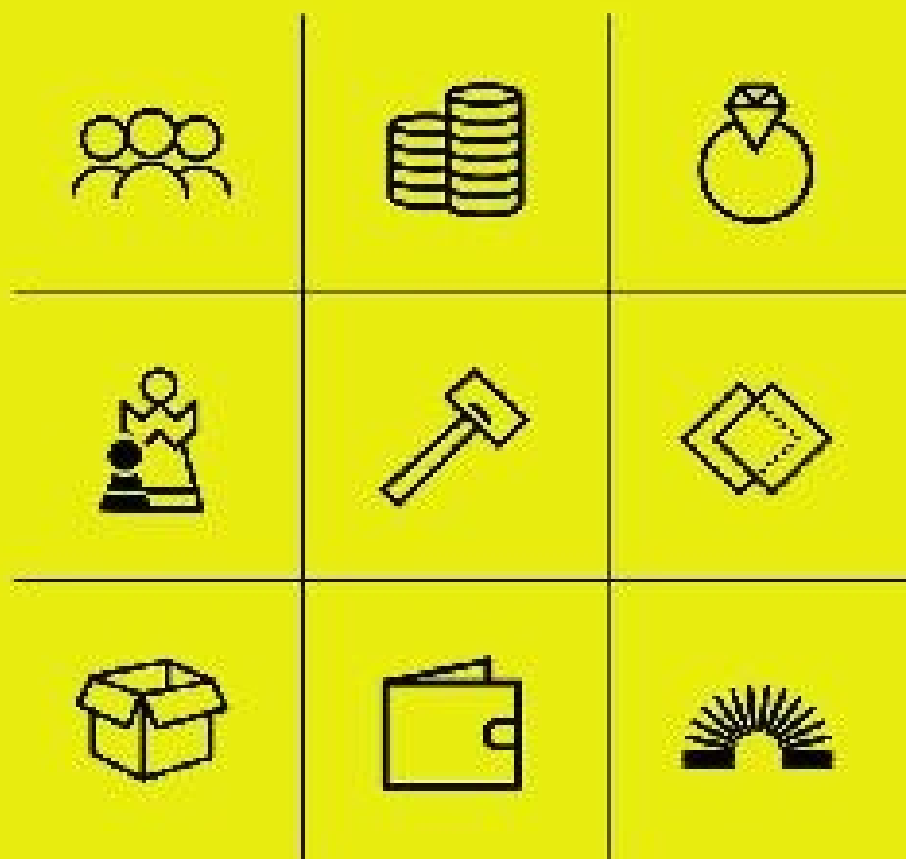


СЕТКА

Инструмент
для принятия решений



МЭТТ УОТКИНСОН

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Мэтт Уоткинсон

Сетка. Инструмент для принятия решений

Matt Watkinson

THEGRID

The Decision-Making Tool for Every Business

© Matt Watkinson 2017

© Головина А., перевод на русский язык, 2018

© Издание на русском языке, оформление

* * *

Сетка – это простой инструмент, который позволяет принимать правильные решения. При этом не имеет значения, кто вы такой и насколько велик ваш бизнес. Я знаю, что помимо нее существует множество разных методик, средств и механизмов принятия решений, и многие могут подумать, что еще один инструмент никому не нужен. Но все-таки у сетки есть свои уникальные преимущества.

Сетка позволяет взглянуть на бизнес как на единую взаимосвязанную систему, которую нельзя рассматривать в отрыве от ее среды. Она дает полный обзор противоречащих друг другу целей, помогает учесть все альтернативные варианты и понять, чем можно пожертвовать, а чем – нет, и позволяет принимать решения, которые пойдут на пользу всей компании.

Сетка охватывает большинство базовых элементов, обязательных для компаний любого размера, вида и возраста. Даже если вы не бизнесмен, а просто хотите принимать взвешенные решения, вы тоже можете пользоваться сеткой.

Используя сетку, вы будете вынуждены рассматривать чужие точки зрения, значительно повышая тем самым эффективность командной работы. А если вы работаете самостоятельно, сетка поможет вам избежать соблазна проигнорировать те области, которые вам неинтересны, но все равно очень важны для успешного ведения бизнеса.

Сетка в первую очередь упорядочивает то, как вы мыслите и принимаете решения. Именно поэтому освоить ее можно в очень короткое время: просто применяйте ее, когда это нужно.

Мэтт Уоткинсон

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

От автора

На первый взгляд эта книга – типичный образец деловой литературы. Сетка, о которой я расскажу, – это инструмент для принятия более продуманных и обоснованных решений. С ее помощью можно выявлять проблемы и находить перспективные области в уже существующем бизнесе, а также «обкатывать» новые идеи. Для того чтобы применять сетку на практике, какая-то особая подготовка не нужна. Но все же это нечто большее, чем просто инструмент.

У большинства из нас есть те или иные карьерные амбиции. Кто-то хочет завести свой бизнес, кто-то – занять руководящую должность в компании. Многих вполне устраивает то, чем они занимаются, но им хочется повысить свой профессиональный уровень. Ставить перед собой такие цели и добиваться задуманного чрезвычайно полезно и приносит огромное удовлетворение.

Эта книга научит вас принимать более взвешенные и продуманные решения и поможет решить поставленные задачи. Я писал ее для того, чтобы жизнь каждого моего читателя стала проще и лучше. От этого выиграют все.

Математик Джордж Э. П. Бокс однажды заметил, что «в сущности, все модели ошибочны, но некоторые из них полезны»^[1]. Он совершенно справедливо полагал, что многообразие окружающего мира невозможно представить в виде неких моделей или формул, но это не делает их бесполезными. Они упорядочивают наше мышление, помогают сделать сложное – простым и «подсвечивают» проблемы, которые требуют решения.

Я надеюсь, что моя сетка – чуть менее ошибочная и чуть более полезная модель для принятия решений, чем остальные варианты.

Мэтт Уоткинсон

26 декабря 2016 г.

Предисловие

– Мистер Уоткинсон, боюсь, что выбора нет, – придется оперировать, – заявил мне врач, кивнув на мутный рентгеновский снимок.

– Какое колено? – спросил я.

– Оба.

До того как у меня вдруг начали болеть колени, я много и упорно тренировался в течение нескольких месяцев: поднимал штангу, ездил на велосипеде и бегал. Но в конце концов боль стала настолько сильной, что мне пришлось бросить все занятия и обратиться к хирургу. После осмотра он назначил операцию, и на следующей неделе мне сделали артроскопию суставов обоих коленей.

Спустя полгода стало ясно, что она не помогла. Боль никуда не делась, и я так и не смог вернуться к тренировкам. Я ходил по разным физиотерапевтам и остеопатам, как заведенный катался на массажных валиках, но все было напрасно. В конце концов, отчаявшись, я позвонил Николь Парсонс – специалисту по спортивной реабилитации.

Николь терпеливо выслушала мои жалобы и достала из сумки высокотехнологичные приамбасы: рулетку, фотокамеру и блокнот, на страницах которого были схематично изображены контуры человеческой фигуры. Измерив меня и сделав несколько снимков, она что-то начертила в блокноте и наконец сообщила следующее.

Ваши колени, сказала мне Николь, совершенно ни при чем. Все дело в том, что у вас не сбалансированы все группы мышц – начиная с плеч и заканчивая ступнями. Движения бедер не синхронизируются с движениями коленей, и поэтому каждый шаг причиняет такую сильную боль: суставы и кости просто не справляются с такой разбалансированной нагрузкой. Николь предложила мне позаниматься по методу Эгоскью^[2], чтобы восстановить баланс и равновесие тела. И это сработало! Регулярно занимаясь и выполняя все предписания программы, я быстро пришел в норму и опять смог заниматься бегом.

Лежа на мате в кабинете Николь, я вдруг подумал, что вся эта ситуация напоминает мне то, с чем я каждый день сталкиваюсь на работе. Люди частенько принимают решения, касающиеся какой-то одной части бизнес-процесса, не понимая, как это может повлиять на все остальные. Мы выявляем отдельную проблему и стараемся ее исправить, не пытаясь понять, откуда она взялась. Нередко это только усугубляет ситуацию. Все сразу бегут напрямик к хирургу, а не пытаются взглянуть на картину в целом, как это сделала Николь. Может, ее подход к лечению поможет мне и в работе? Я спросил у Николь, какие книги она могла бы порекомендовать такому новичку в реабилитологии, как я.

Николь удивилась, но все же посоветовала мне книгу под названием «Анатомические поезда», в которой разъясняется, как различные мышцы

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

объединяются в единую взаимосвязанную систему^[3], Я заказал ее тем же вечером, еще не подозревая о том, что операция на коленях и разговор с Николь приведут к тому, что я напишу ту самую книгу, которую вы сейчас читаете.

Эти события совпали по времени с довольно интересным периодом в моей карьере. Два года назад я работал внештатным дизайнером и тогда же пришел к выводу, что подходы к производству любых продуктов и к обслуживанию клиентов могут быть значительно улучшены.

В моей компании мы собирали данные и без конца проверяли и тестировали их с заказчиками и потребителями, но при этом не использовали никаких методик для обработки полученных результатов и для принятия более разумных решений. Короче говоря, действовали методом проб и ошибок. Мой отец, инженер по образованию, еще в детстве вдолбил мне в голову, что, прежде чем принимать решение, нужно найти правильную отправную точку. И я задумался: что же является главным в работе дизайнера?

Я считал, что набор простых правил поможет нам постоянно принимать более продуманные и верные решения за меньшее время и с меньшими финансовыми затратами, и загорелся идеей их определить. После трех лет исследований я вывел десять принципов, которые могут помочь улучшить впечатления клиента от использования любого продукта или услуги. Спустя год с небольшим на полках магазинов появилась моя первая книга под названием *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences* («Десять принципов, на которых строится отличная работа с клиентом»)^[4].

Книга хорошо разошлась, и я знаю, что их применяют для развития и улучшения бизнеса в самых разных компаниях по всему свету. Как я и надеялся, они оказались универсальными. В 2014 г. *The Ten Principles* получила награду CMI Awards 2014 как «Лучшая книга по менеджменту»^[1].

Лично для меня самым приятным во всем этом было то, что клиенты стали обращаться ко мне на самых ранних этапах разработки своих проектов. Вместо того чтобы работать с принятыми недели и месяцы назад решениями, я начал помогать разрабатывать новые идеи и консультировать по вопросам стратегического планирования.

Это было крайне интересно – наблюдать «в прямом эфире» все те сложности и препятствия, с которыми сталкиваются предприниматели, пытаясь запустить, развить или спасти свой бизнес. У большинства из моих клиентов не было надежного способа оценки возможных вариантов действий, и, как правило, они не понимали, правильное решение они приняли или нет. А в результате – упущенные возможности и огромные потери денег и времени.

Примерно в это же время я познакомился с Николь и прочел книгу по анатомии, которую она порекомендовала. Тогда я окончательно убедился, что в том случае, если нечто – будь то человеческое тело или бизнес – состоит из взаимосвязанных частей, его общее состояние невозможно оценить, изучая отдельные элементы. Для

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

понимания комплексных систем недостаточно анализа отдельных областей: нужно рассматривать ситуацию целиком.

Но такой подход был очень далек от реальности. При принятии решений мои клиенты не могли увидеть весь свой бизнес целиком. Они не понимали причин и последствий своих поступков и не знали, как разглядеть общую картину. Все решения принимались ими на основании информации, доступной на определенном уровне – например, на уровне департаментов или экспертных групп. Их опыт и знания формировали линию горизонта, за которую им никак не удавалось заглянуть. В этом и заключается основная проблема: когда люди, ответственные за принятие решений, рассматривают каждый элемент бизнеса в отрыве от остальных, они, как правило, не понимают и не учитывают того, как распоряжения отдельных лиц в итоге могут привести к непредвиденным последствиям и нежелательным результатам.

Если бы вместо этого мы научились смотреть на бизнес как на единое целое, то могли бы принимать более разумные решения и способствовать процветанию компании. Ухватившись за эту идею, я решил выяснить, что написано о комплексном подходе к изучению бизнеса различными гуру экономики и менеджмента. Как оказалось, на удивление мало, практически ничего.

Авторы научных работ, будучи узкими специалистами в своих областях, любят углубляться в детали и не пишут о целостном подходе. То же справедливо и в отношении авторов книг, посвященных какой-то конкретной теме: они подробно описывают все, что касается их предмета, но это мало что дает для понимания его места в рамках всего процесса (моя первая книга тоже этим грешит). Книги, написанные предпринимателями, переполнены примерами из их личного опыта, и не всегда понятно, как он может быть использован другими компаниями. Во многих работах как бы между делом упоминается, что «бизнес – это сложная система, состоящая из взаимосвязанных элементов», но дальше эта мысль никак не раскрывается.

Почти для любого аспекта бизнеса можно найти модели, матрицы, подходы и методики. Но, как правило, они плохо сочетаются, а зачастую и вовсе противоречат друг другу. Неудивительно, что многие компании, с которыми я работаю, вообще категорически не приемлют «теоретический» подход: они либо не знают, какую именно матрицу или модель использовать в каждой конкретной ситуации, либо не видят смысл в использовании методик, которые могут обеспечить нормальную работу только одного направления, а не всего предприятия в целом.

В этом, на мой взгляд, заключается вторая серьезная проблема. Как показал мой опыт работы с заказчиками, не было простого и универсального набора правил, помогающих структурировать свои идеи в процессе принятия решений – как стратегических, так и тактических. Отсутствие таких правил делает практически невозможным проведение коллективных дискуссий и приводит к глупым ошибкам – а все потому, что, утонув в мелочах, мы забываем о главном.

Эти две проблемы – упрощенный подход и отсутствие простых правил, которых

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

нужно придерживаться, – так часто встречаются в любых сферах бизнеса, что я понял: все, что нам нужно, – это более эффективный способ, который поможет принимать бизнес-решения. И поставил перед собой задачу придумать что-нибудь для того, чтобы сделать нашу жизнь чуточку проще.

Такой «улучшенный метод», думал я, позволит руководителям посмотреть на свой бизнес как на единое целое и одновременно поможет определить, что именно нужно сделать для его развития. Он должен работать в любой отрасли, быть простым и понятным и, самое главное, полезным.

Сформулировав задачу, я приступил к работе. В результате тысяч часов исследовательской работы, бессонных ночей и 150 переделок и правок появился инструмент, который я называю «сетка».

Сетка

Сетка – это простой инструмент, который позволяет принимать правильные решения. При этом не имеет значения, кто вы такой и насколько велик ваш бизнес. Я знаю, что помимо нее существует множество разных методик, средств и механизмов принятия решений, и многие могут подумать, что еще один инструмент никому не нужен. Но все-таки у сетки есть свои уникальные преимущества.

Сетка позволяет оценить всю картину целиком

В деловых кругах всегда применяли аналитический подход, сначала раскладывая целое на составляющие части, а потом изучая каждую из них. Вот только в бизнесе абсолютно все взаимосвязано, и целое далеко не всегда равно сумме его частей.

Большинство методик построено на основе традиционного упрощенного видения мира. Они не позволяют понять, как наши действия влияют на бизнес в целом. Следуя им, мы принимаем решения, последствия которых невозможно предугадать. Например, урезаем расходы на производство, надеясь увеличить прибыль. В результате качество продукта падает, потребители начинают уходить к конкурентам, продажи валятся вниз – а вместе с ними и прибыли. Или, скажем, решаем провести ребрендинг, чтобы привлечь новую аудиторию, – и в результате теряем уже имеющихся клиентов.

Сетка позволяет взглянуть на бизнес как на единую взаимосвязанную систему, которую нельзя рассматривать в отрыве от ее среды. Она дает полный обзор противоречащих друг другу целей, помогает учесть все альтернативные варианты и понять, чем можно пожертвовать, а чем – нет, и позволяет принимать решения, которые пойдут на пользу всей компании.

В других областях науки – физике, математике, биологии, экологии и в последнее время даже в экономике – системный взгляд на мир применяется уже давно^[5]. Пришло время использовать его и в менеджменте. Сетка – это не просто очередная заумная модель. Она представляет собой инструмент для современного целостного подхода к управлению, принятию решений и стратегическому планированию, который уже применяется в других сферах научной деятельности и который, без сомнения, займет доминирующее положение и в нашей области.

Сетка позволяет взглянуть на ситуацию в динамике

Абсолютно во всех компаниях постоянно происходят какие-то перемены. Это связано с изменениями в окружающем нас мире, как незаметными, так и масштабными. К сожалению, большинство аналитических методик по умолчанию

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

считают окружающий мир чем-то статичным.

Не имеет значения, каковы ваши сильные и слабые стороны сегодня. Важна динамика: становятся ли они сильнее или слабее и как будут выглядеть завтра. В отличие от большинства инструментов, которые заставляют вас рассматривать ситуацию только в какой-то конкретный отрезок времени, сетка помогает увидеть, что именно меняется в бизнесе и почему. Она рассматривает окружающий мир в динамике и помогает принимать решения на основании того, в каком направлении вы движетесь, а не вашей нынешней позиции.

Сетка – универсальный инструмент

В мире есть много книг про то, как запустить стартап, управлять небольшим бизнесом или межгалактической империей, а также тысячи томов про каждую из областей человеческой деятельности. А вот найти книгу, в которой объяснялись бы основные принципы, которые подходят для всех видов бизнеса, практически невозможно.

Сетка охватывает большинство базовых элементов, обязательных для компаний любого размера, вида и возраста. Пригодится она и для некоммерческих организаций – например, правительственных учреждений или благотворительных фондов. Даже если вы не бизнесмен, а просто хотите принимать взвешенные решения, вы тоже можете пользоваться сеткой.

Сетка – инструмент как для командной, так и для индивидуальной работы

Один мой друг недавно спросил, для кого я пишу эту книгу. Во время работы над ней я держал в уме два типа читателей: тех, кто знает очень мало, и тех, кто знает слишком много. Большинство из нас – эксперты в какой-то одной области и полные невежды в других. Даже самые умные и талантливые люди порой делают глупые ошибки. Именно поэтому хирурги и пилоты, прежде чем завести мотор или вонзить в живот больному скальпель, проверяют себя по стандартным контрольным спискам, мысленно отмечая, все ли необходимое они сделали.

Именно нехватка знаний в различных областях делает командную работу такой эффективной и полезной. И такой невыносимой. Если человек уверен в собственной правоте, он будет до бесконечности спорить с коллегами, которые смотрят на мир иначе.

Тут-то и приходит на помощь сетка. Она позволяет оценить проблему, способы ее решения и возможные последствия с самых разных точек зрения. Благодаря сетке финансовый департамент сможет наконец поставить себя на место отдела маркетинга, и наоборот. Сетка помогает специалистам из разных сфер общаться на одном языке при помощи одной терминологии. Используя сетку, вы будете вынуждены рассматривать чужие точки зрения, значительно повышая тем самым

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

эффективность командной работы. А если вы работаете самостоятельно, сетка поможет вам избежать соблазна проигнорировать те области, которые вам неинтересны, но все равно очень важны для успешного ведения бизнеса.

Сетка дополняет уже существующие методы работы

Сетка в первую очередь упорядочивает то, как вы мыслите и принимаете решения. Именно поэтому освоить ее можно в очень короткое время: просто применяйте ее, когда это нужно, – самостоятельно или вместе с коллегами. Сетка дополняет другие подходы, например концепцию «бережливого стартапа»: в ее рамках сетку можно использовать для проверки и подтверждения тех или иных гипотез.

Как устроена эта книга

Книга состоит из двух частей: «Быстрый старт» и «Глубокое погружение».

Быстрый старт

Из этой части вы узнаете все, что нужно, чтобы начать применять сетку на практике. В первой главе я дам базовое описание самого понятия сетки и объясню, из чего она состоит, во второй – расскажу об этом подробнее. Из третьей главы вы узнаете, как использовать сетку в трех случаях: при создании нового бизнеса, продукта или сервиса; при оценке существующего бизнеса и при принятии стратегических решений.

Глубокое погружение

Во второй части книги мы подробно рассмотрим все части сетки: каждой из них будет посвящена отдельная глава. Лучше читать все по порядку (особенно если вы начинаете новый проект). Но можно изучать и отдельные вопросы, которые вас заинтересовали.

Типовую модель сетки вы можете скачать на моем сайте: www.matt-watkinson.com

Итак, начнем!

1. Построение сетки

Когда я объясняю кому-нибудь концепцию сетки в первый раз, я всегда рисую ее, поясняя каждый шаг. Это помогает понять суть методики и то, что в ней на самом деле нет ничего сложного. Поэтому давайте представим, будто сидим друг напротив друга, вооружившись ручкой и блокнотом.

Для создания успешного бизнеса нужны три вещи.

Во-первых, **привлекательность** продукта или сервиса, который вы предлагаете клиентам. Если людям в принципе не нужно то, что вы продаете, это и будет основной проблемой.

Во-вторых, **рентабельность**. Если клиентам нравится ваш продукт, но его себестоимость выше, чем максимально допустимая цена продажи, долго вы не протянете.

В-третьих, **долговечность**. Какой смысл зарабатывать состояние сегодня, если завтра вы можете его потерять? Если ваш бизнес приносит вам \$100 в день, то чем больше дней он просуществует, тем лучше. Кроме того, люди неохотно покупают что-либо у компании, которая не сможет обеспечить поддержку своего продукта в будущем.

Эти три цели взаимосвязаны. Привлекательный, но неприбыльный продукт бизнесу не нужен. Точно так же не получится сделать компанию долговечной без интересных и приносящих доход товаров. Разумное бизнес-решение – это решение, которое помогает обеспечить рост по всем трем направлениям, а если одним из них жертвуют в пользу других, то делают это осознанно. Можно снизить привлекательность товара (например, сэкономить на качестве), если это резко увеличит прибыль компании. Но если зайти слишком далеко, пострадает долговечность бизнеса: потребители просто уйдут к конкурентам.

Основная трудность заключается в том, что вы должны принимать решения, касающиеся этих трех целей, в условиях постоянного изменения общей ситуации. Бизнес похож на лодку, плывущую в океане: течение несет ее в одну сторону, а ветер – в другую. Сейчас водная гладь спокойна, но через мгновение начинается шторм. Чтобы не сбиться с курса, капитаны должны все это учитывать. Это же относится и к принятию коммерческих решений: в целом все изменения касаются следующих трех категорий.

Пристрастия и поведение **потребителей** могут меняться. Поскольку без клиентов бизнес существовать не может, внимание к этим изменениям имеет первостепенное значение.

Также может измениться состояние **рынка**. Появляются новые конкуренты и продукты, какие-то товары выходят из обращения, вступают

в силу новые законы и так далее. Все это может повлиять на успешность вашего бизнеса.




Наконец, постоянно меняется сама **организация** (ваш бизнес). По мере развития компании изменяются ее возможности, ее сильные и слабые стороны. Возможно, ваша компания стала богаче и расширила штат, но вместе с этим потеряла маневренность и способность быстро адаптироваться к ситуации.

Теперь перейдем к самому интересному. У нас есть три цели: **привлекательность, рентабельность, долговечность**. И три постоянно меняющихся уровня: потребители, рынок и сама организация.

Поскольку в бизнесе все взаимосвязано, каждый из этих уровней может оказывать влияние на каждую цель. Изменение рынка (например, появление нового конкурента) может повлиять на рентабельность вашего бизнеса, а изменение поведения потребителей – сделать ваш продукт менее привлекательным.

Для наглядности давайте нарисует табличку, в которой наши цели – привлекательность [продукта], рентабельность [предприятия], жизнеспособность [бизнеса] – будут разбиты на три столбца, а уровни – потребители, рынок, организация – на три строки. У нас получится сетка с девятью ячейками. Каждая из этих ячеек содержит один из факторов, оказывающих влияние на успешность бизнеса. Вместе они дают целостное представление о предприятии и позволяют предугадать провал или успех любого дела.

Так что же содержится в этих девяти ячейках? Давайте изучим их по порядку и начнем с первого столбца – привлекательности.

	Привлекательность	Рентабельность	Долговечность
Потребители	 ЖЕЛАНИЯ И ПОТРЕБНОСТИ		
Рынок	 КОНКУРЕНЦИЯ		
Организация	 ПРЕДЛОЖЕНИЯ		

Привлекательность







На привлекательность влияют три фактора: **желания и потребности** потребителей, наличие и качество конкурентоспособных товаров (**конкуренции**) на рынке и **предложения**, которые может обеспечить ваша организация. Давайте рассмотрим несколько возможных сценариев.

Если желания и потребности потребителей меняются, а предложения остаются прежними, есть все основания предполагать, что привлекательность вашего продукта снизится.

Если на рынке появится сильный конкурент, это не может не повлиять на ваш бизнес. Впрочем, это влияние не обязательно будет отрицательным: ошибки конкурента могут сделать ваш продукт более привлекательным, чем раньше.

И наконец, если желания и потребности потребителей и существующая на рынке конкуренция остались прежними, но вы работаете над тем, чтобы улучшить свои предложения, то можно ожидать, что привлекательность вашей компании вырастет.

Под «предложениями» я понимаю все, что создает ваша компания: сами товары или услуги, качественный бренд, уровень и качество услуг, которые вы оказываете потребителю. Все это влияет на привлекательность. Поскольку вы часто будете использовать сетку для того, чтобы решить, от чего можно отказаться, термин «предложения» кажется мне вполне оправданным!

	Привлекательность	Рентабельность	Долговечность
Потребители	 ЖЕЛАНИЯ И ПОТРЕБНОСТИ	 ДОХОДЫ	
Рынок	 КОНКУРЕНЦИЯ	 ПЕРЕГОВОРНАЯ ПОЗИЦИЯ	
Организация	 ПРЕДЛОЖЕНИЯ	 ИЗДЕРЖКИ	

Рентабельность








Нет ничего удивительного в том, что на рентабельность влияют **доходы**, получаемые от потребителей, и **издержки**, которые несет организация. Но что можно сказать о ячейке в центре – **переговорной позиции**? Этот фактор часто упускают из виду, хотя без него успешный бизнес не построить.

Любое предприятие всегда находится между молотом и наковальней – потребителями и поставщиками. Поставщики с радостью продадут вам половину нужного объема товаров по двойной цене, потому что это увеличит их прибыль. Потребители тоже всегда стараются найти продукты с лучшим соотношением цены

и качества. Получается, что вы соревнуетесь не только со своими прямыми конкурентами, но и в каком-то смысле с поставщиками и потребителями тоже. В конечном итоге выигрывает тот, кто у кого более сильная переговорная позиция^{6}.

Умение вести переговоры – абсолютно необходимый навык для любого бизнесмена. Без него рентабельность вашей компании упадет: потребители будут сбивать цену, поставщики завышать стоимость сырья. Развитый навык ведения переговоров позволяет громче заявить о себе. Например, вы можете потребовать скидку у поставщиков или повысить цену на товар (особенно если вы монополист).

Однако, как вы сейчас увидите, злоупотреблять своим влиянием бывает опасно. Если перегнуть палку, это вызовет недовольство, которое в конечном итоге может привести к краху. Об этом я расскажу чуть позже.

	Привлекательность	Рентабельность	Долговечность
Потребители	 ЖЕЛАНИЯ И ПОТРЕБНОСТИ	 ДОХОДЫ	 КЛИЕНТСКАЯ БАЗА
Рынок	 КОНКУРЕНЦИЯ	 ПЕРЕГОВОРНАЯ ПОЗИЦИЯ	 ИМИТИРУЕМОСТЬ
Организация	 ПРЕДЛОЖЕНИЯ	 ИЗДЕРЖКИ	 АДАПТИРУЕМОСТЬ

Долговечность

Если нет клиентов, нет и бизнеса. Чем больше у вас клиентов и чем дольше вы можете их удержать, тем выше ваши шансы на выживание и процветание. Именно

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

поэтому любая компания должна стремиться к созданию устойчивой и постоянно растущей клиентской базы.

В следующей графе у нас стоит фактор «Имитируемость». Что может быть лучше для бизнеса, чем привлекательный и прибыльный продукт, который не могут скопировать конкуренты? Шведские гиганты IKEA и Tetra Pak сделали семьи своих основателей миллиардерами благодаря построению бизнеса с неповторимыми элементами: первые создали целую экосистему бизнеса, которую крайне сложно скопировать целиком^[7], а вторые вовремя запатентовали технологию создания асептической картонной упаковки для молока^[8].

Чем проще воспроизвести ваш продукт, тем острее становится конкуренция: это, скорее всего, приведет к снижению прибыли, особенно в долгосрочной перспективе. Именно в подобной ситуации, когда решается вопрос о долговечности бизнеса, важную роль играет **адаптируемость**.

В конечном итоге умение компании приспосабливаться к ситуации и подстраиваться под меняющиеся обстоятельства напрямую определяет, выживет ли она в будущем. Рано или поздно любой бизнес сталкивается с крупными переменами (как правило, неожиданными). Так произошло, например, в музыкальной индустрии, когда появилась возможность скачивать музыку из интернета. С появлением поисковых систем похожий шок пережили и владельцы справочника Yellow Pages.

Негибкие, неадаптивные компании с такими потрясениями, как правило, не справляются. Очень часто в погоне за сиюминутной прибылью организации жертвуют своей адаптируемостью и осознают, что у них появились проблемы, когда уже слишком поздно. Если вернуться к нашей метафоре с морем, лодка, стоящая на якоре, при перемене погоды не сможет сдвинуться с места и рискует пойти на дно.

Выводы

Теперь, когда у вас есть базовое представление о том, что такое сетка, давайте посмотрим, какие из этого можно сделать выводы.

Важна каждая ячейка сетки

Прежде всего можно заметить, что важна каждая ячейка сетки, все ее категории. Если вы забыли, проигнорировали или уделили недостаточно внимания хотя бы одной из девяти позиций, это может привести к принятию решений, результатом которых станет крушение самого успешного бизнеса, а новый никогда не сможет встать на ноги.

Нельзя добиться успеха, совершенствуя лишь некоторые элементы бизнеса. Превосходство в одной или двух областях не гарантирует общего успеха: он возникает из всех девяти указанных в сетке факторов. Разумеется, время от времени

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

некоторые из них требуют больше внимания, чем остальные, но если хотя бы одну графу проигнорировать полностью, это обернется катастрофой.

Представьте себе, что вы начали продавать отличный продукт – и вдруг поняли, что более сильные конкуренты могут не только его скопировать, но и улучшить. Вы практически передали им в руки такую возможность, и все ваши усилия пошли прахом просто потому, что вы проигнорировали один параметр – «имитируемость».

Или такой сценарий: вы вложили уйму сил и денег в создание безупречного продукта и лишь потом поняли, что он не отвечает желаниям и потребностям потребителя, да и себестоимость у него такая, что вы никогда не вернете вложенные в него средства. Ужасная новость для любого бизнесмена! И такое случается буквально ежедневно: не потому, что люди глупы и ленивы, а просто из-за того, что такие вещи можно легко упустить из виду. Важны все девять ячеек сетки, и если вы забудете хотя бы об одной из них, у вас будут проблемы.

Изменение одной графы приведет к изменениям во всей сетке

Еще один важный вывод: любые изменения в одной графе приводят к изменениям во всех остальных элементах сетки. Если у потребителей изменятся желания и потребности, а вы не обратите на это внимание, это повлияет на размер вашей клиентской базы и уровень доходов. Если ваш продукт легко подделать, это приведет к росту числа конкурентов и уменьшению объема продаж. Сокращение издержек за счет экономии средств обычно сказывается на адаптивности и так далее.

Ранее я уже отмечал, что многие предприниматели склонны анализировать ситуацию, разбивая ее на множество мелких элементов и подробно изучая каждую деталь. Теперь вы сами можете видеть, что реальное решение задачи заключается не в анализе, а в синтезе – обобщении отдельных деталей. Процесс принятия решений – это не оптимизация одной области бизнеса в ущерб другим. Суть в том, чтобы сохранять равновесие между всеми девятью параметрами и стремиться выиграть войну, а не отдельные сражения.

Значение общей эрудиции

Успех бизнеса зависит от слаженной работы всех девяти категорий сетки, каждая из которых требует своих навыков. Общее понимание ситуации всегда имело огромное значение для владельцев малого бизнеса, частных предпринимателей и руководителей крупных корпораций. Но сетка показывает, что это так же важно и для всех остальных.

Мы живем в мире, где у каждого своя специальность, и улучшение качества работы организации зависит скорее не от более высокой компетенции сотрудников, а

от способности руководителей координировать их действия. Глубокие познания начинают играть менее важную роль по сравнению с общей эрудицией. И по мере роста той или иной организации эта проблема обостряется.

Успех зависит не столько от ваших талантов, сколько от того, как ваши действия в одной области отражаются на всех остальных категориях, представленных в сетке. Чтобы построить успешный бизнес, нужно убедиться, что все девять элементов усиливают друг друга, а не наоборот.

Думайте о цели, а не о средствах для ее достижения

В сетке нет многих элементов, имеющие крайне важное значение для успеха бизнеса. Это факторы первой необходимости, такие как процессы и технологии, и факторы, оказывающие более мягкое воздействие, – например, социокультурные. Эти категории тоже нужно учитывать при принятии ежедневных решений. Так почему же они не включены в сетку?

Ответ прост: эти факторы способствуют успеху, но не являются его первопричиной. Цель сетки в том, чтобы помочь более предметно задуматься о них.

Например, перед предпринимателями часто встает вопрос, стоит ли вкладывать средства в какую-то новую технологию или нет. Вы можете оценить это решение с точки зрения каждой позиции сетки. Позволит ли это снизить издержки компании? Повлияет ли на возможность скопировать продукт? Каким образом внедрение этой технологии может улучшить ваши предложения? Повысит ли она адаптируемость или нет?

Как вы можете убедиться, сама технология не оказывает непосредственное влияние на ваш успех: ее воздействие проявляется через представленные в сетке факторы. Технология, которая сэкономит средства, в итоге может не оправдать ваши ожидания, потому что не понравится потребителям или в будущем повлияет на адаптивность вашей компании.

То же самое можно сказать и о влиянии на успех бизнеса корпоративной культуры. Его тоже можно определить с помощью девяти ячеек сетки. Как правило, в любой организации некоторые ее элементы считаются важнее других. Кто-то предпочитает наращивать объем продаж, а не прибыль; кто-то ставит перед собой цель истребить всех конкурентов, а кому-то привлекательность бренда важнее финансовых показателей. В некоторых случаях корпоративная культура мешает бизнесу адаптироваться к меняющейся внешней ситуации. И снова сетка поможет взглянуть на влияние культуры организации со стороны и оценить ее воздействие на бизнес в целом.

Сотрудники компании из общей картины также не исключаются. Напротив, сетка – это инструмент, который помогает эффективно работать в команде, обмениваться мнениями и совместно решать проблемы. Она может научить вас рассматривать кадровые вопросы в более широком контексте, помогая принимать