

**Business
agility:
время
ускориться**



Вступительное слово

То, что мир и технологии меняются с опережающей бизнес скоростью, уже ни для кого не секрет, это признают даже самые консервативные эксперты и компании. Невозможно отрицать вызовы и следующие за ними изменения в моделях, процессах, тактике и стратегии бизнеса и технологического прогресса. Способность компаний действовать быстро и инновационно становится одним из главных преимуществ.

2020 год продемонстрировал новые преимущества гибкости и скорости в управлении и трансформации бизнес-процессов в мире учащающихся сбоев и резких изменений. Особенно это коснулось компаний, которые были вынуждены перейти на удаленную работу и которых напрямую затронули карантинные ограничения. То, насколько быстро и смело организации смогли перестроиться, и определило их существование, рыночную позицию и потенциал развития.

Пандемию нельзя воспринимать как разовое кризисное явление, которое «нужно просто пережить» и вернуться к прежней жизни. Большинство изменений зрело давно, локдаун лишь послужил катализатором. Речь идет как об отраслевых трендах (популяризация онлайн-шопинга и онлайн-сервисов, изменение предпочтений и поведения туристов), так и о корпоративных (важность цифровых навыков персонала, эффективная коллаборация). Способность бизнес-системы успешно конкурировать в условиях высокой неопределенности и быстрых изменений внешней среды за счет гибкости, адаптивности, инновационности и клиентоцентричности называют business agility.

Новый системный смысл обретают слова американского предпринимателя Ли Якокки: «Правильное решение, принятое с опозданием, является ошибкой».

Из 2500 респондентов 75% компаний считают agility-трансформацию одним из основных своих приоритетов

**Согласно McKinsey Quarterly survey, проведенному в 2017 году.*

На фоне кризиса business agility из модного термина и управленческой концепции превращается в осознанное свойство и потребность его развивать. Согласно отчету Business Agility Institute (Business Agility Report за 2020),

ежегодно средний индекс agility-зрелости прибавляет 8%

но все еще находится на среднем уровне, в большой степени за счет «новичков».

Определение понятия business agility

Академически точного определения business agility нет, эксперты предлагают его варианты, акцентируя внимание на различных составляющих agility-концепции, сходясь на главной цели трансформации — безусловной клиентоцентричности бизнеса.

1

Business agility — быстрая, непрерывная и систематическая эволюционная адаптация и предпринимательские инновации, направленные на получение и поддержание конкурентного преимущества. Business agility достигается за счет проактивной клиентоцентричности и продвинутой адаптации к рыночным изменениям при использовании имеющихся человеческих ресурсов.

2

Business agility — клиентоцентричный подход к ведению бизнеса, при котором организация непрерывно подстраивается под изменяющиеся потребности клиентов и гибко реагирует на вызовы окружающей среды.

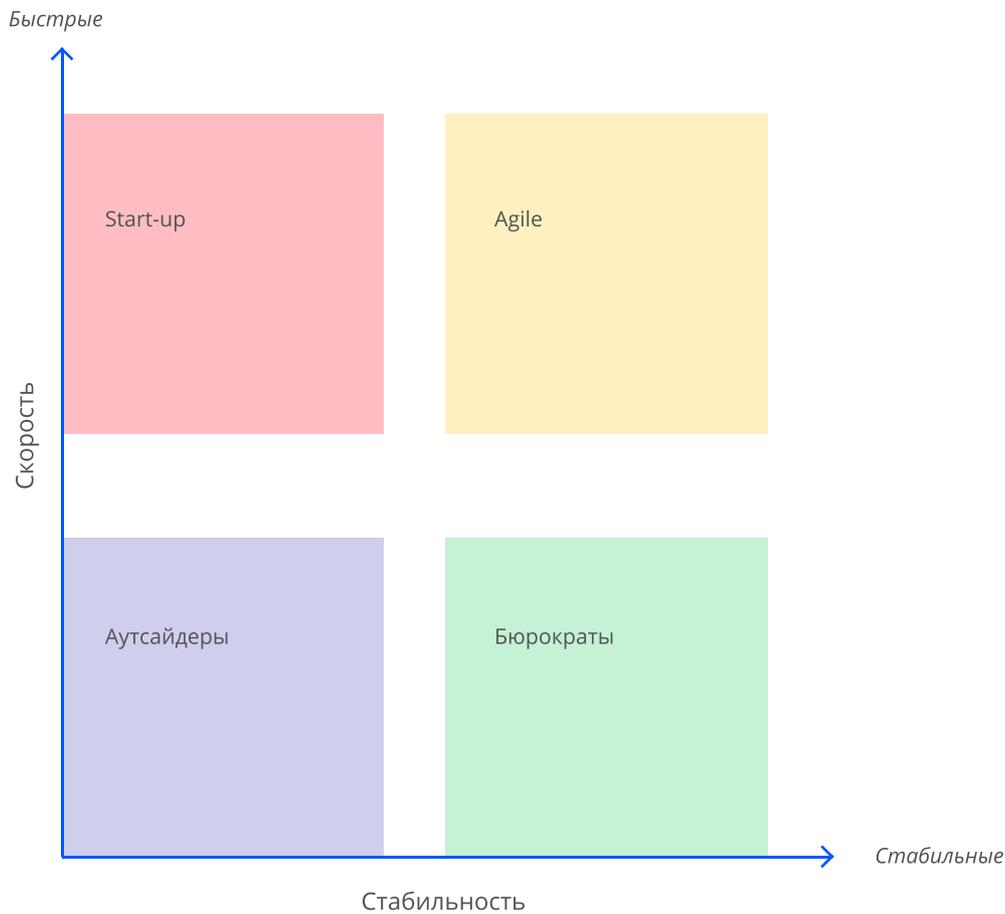
3

Business agility — 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.

4

Business agility — операционная модель и новый тип мышления, поддерживающие способность и готовность организации адаптироваться, создавать и использовать изменения в интересах своих клиентов.

Все определения подчеркивают, что business agility — это не атрибут отдельной процедуры или процесса, но общесистемное свойство, философия и корпоративная культура, в которой **особое значение имеют гибкость и адаптивность всех компонентов, скорость принятия решений, инновационное мышление, дисциплина и стабильность.**



В некоторых источниках принято различать **business agility** и **enterprise agility**. Enterprise agility в этом случае относят ко всей организации и включают в нее стратегическую, технологическую и культурную гибкость, а также гибкость всех производственных аспектов. О business agility в этом случае говорят как о компоненте enterprise agility, относящемся к бизнес-процессам и маркетингу. При таком подходе грань между понятиями неочевидна, поэтому преимущественно употребляется термин business agility, к которому относят все типы и грани гибкости в масштабах предприятия.

Вместе с agility иногда используется более привычный термин **agile**, причем зачастую как полный аналог с разницей лишь в части речи. **В нашей интерпретации agile и agility — разные понятия.**

Agile — ближе к проектной работе и управлению отдельной командой, это методология и образ мышления, ориентированный на итерационность в решении, коллаборацию, удовлетворение потребностей клиентов, вариативность и легкую адаптацию к меняющимся условиям.

Agile состоит из ценностей, принципов, методов и практик. Об agile говорят как о личном или командном свойстве, которое, однако, может быть масштабировано на несколько команд или всю компанию. Понятие agile стало активно использоваться в IT-среде в 2000-х годах, помогая улучшить процесс разработки ПО. В 2001 году Agile Alliance разработал Agile Manifesto, в котором сформулировал **ценности agile**:

*Люди и взаимодействие
важнее процессов
и инструментов*

*Работающий продукт
важнее исчерпывающей
документации*

*Сотрудничество
с заказчиком важнее
согласования условий
контракта*

*Готовность к изменениям
важнее следования
первоначальному плану*

а также 12 раскрывающих их принципов.

За 20 лет agile эволюционировал в сфере организации работы команд и проектов, то есть с фокусом на процессе создания ценности. Широкую известность получили agile-подходы Scrum и Kanban, а также фреймворки SAFe и LeSS.

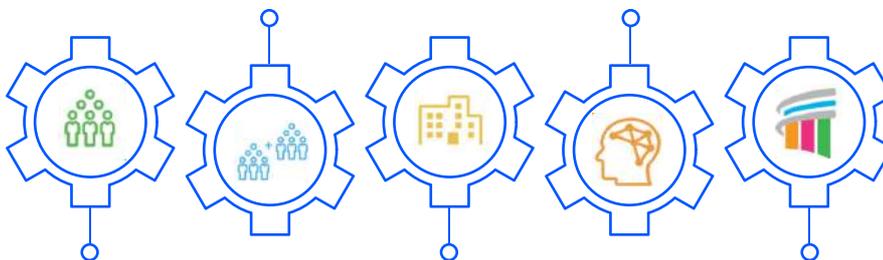
Agility — концепция более новая, которую иногда называют agile 3.0 (1.0 — agile на уровне команд, 2.0 — agile с гибкими организационными структурами), несмотря на то, что понятие agility значительно более комплексное. Оно относится к трансформации всего бизнеса как единой и сильносвязанной системы для повышения его гибкости, чуткости, клиентоцентричности, адаптивности внешним и внутренним вызовам. При этом для высокого уровня business agility большое значение имеет сильный центр управления, грамотная оркестрация всех процессов, прозрачная стратегия, стабильность системы.

Agility на кросс-командном уровне

- Продвинутое, масштабируемое 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

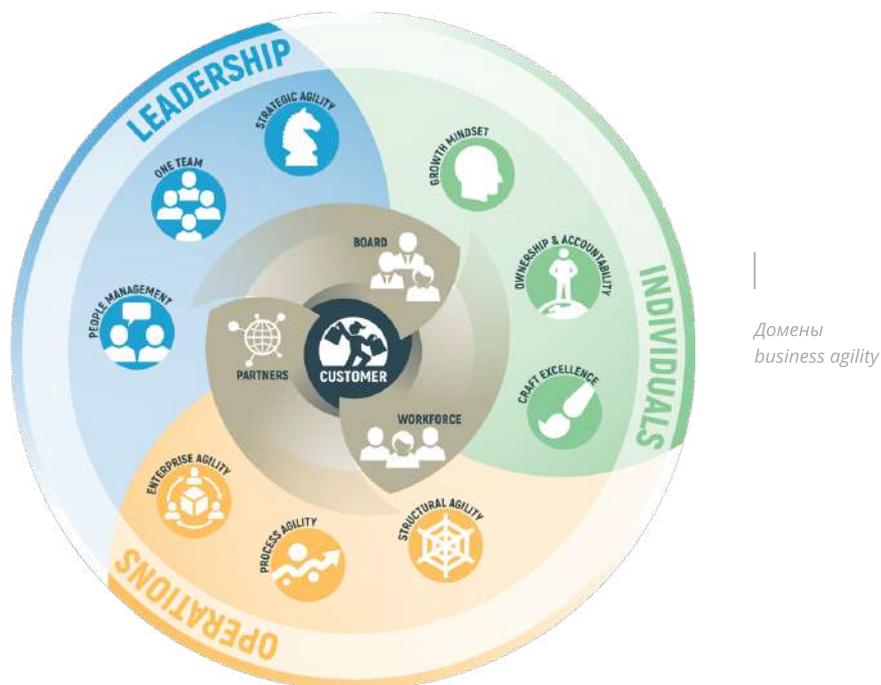
- Предиктивный анализ потребностей клиентов
- Устойчивое развитие
- Обучение и рост как часть культуры

Эволюция agility (источник: Agile Transformation Inc.)

Составляющие business agility

Поскольку business agility — новая и многогранная концепция, охватывающая все аспекты деятельности, а каждое предприятие — это уникальный «живой организм», то и business agility каждого из них кроме общих установок и ценностей обладает индивидуальностью.

Тем не менее, общие закономерности существуют, и Business Agility Institute (BAI) в 2017 году начал работу по структурированию и определению «гибкости» организаций. Была предложена модель, основанная на так называемых доменах. Доменов всего 12, они объединены в 4 ключевые области, кроме того, выделен 13 «центральный» домен — клиент, подчеркивающий основной фокус модели — клиентоцентричность.



Внутреннее кольцо доменов, расположенных вокруг «клиента», — это первый уровень обобщения — уровень компании, ее организации и взаимоотношений. Содержит три домена:

1

«сотрудники» (workforce), которые несут ответственность за взаимодействие с клиентом, создание для него ценности;

2

«управление» (board), которое задает стратегические цели и координирует тактическую работу;

3

«экосистема» (partners), которая создает бизнес-среду.

Внешнее кольцо состоит из трех областей, развивая и детализируя домены предыдущего уровня. Они «ответственны» за agility-зрелость организации: лидерство, сотрудники, операции. Каждая область, в свою очередь, содержит по три домена, позволяющие более «тонко» определить и оценить свойства agility.

«Лидерство» не только ставит цели, но и определяет пути, параметры, подходы, задачи agility-трансформации. Этот компонент уже может и должен обладать гибкостью. Домены области:

1

«управление людьми» определяет роль менеджеров как лидеров, которые, помимо прочего, ищут и развивают таланты, распределяют полномочия, делегируют, обучают, вдохновляют, открывают новые профессии и роли;

2

«команда» — способность лидеров к созданию профессиональной и сопричастной команды, а также повышению уровня внутрикорпоративного сотрудничества, доверия и прозрачности, новаторства, ответственности и т. п.;

3

«стратегическая гибкость» показывает, как организация определяет цели, уточняет и корректирует их, доносит свое видение до команды, реализует задуманное и поддерживает адаптивный взгляд на себя и рынок.

Сотрудники (область «Люди») определяют процессы создания ценности для клиентов и в наибольшей степени реализуют пользу адаптивного подхода. Поэтому домены области отражают потенциал и направления «личностной гибкости»:

1

«мышление, ориентированное на рост», характеризует открытость переменам, способность к новаторству, умение извлекать выгоду из неудач;

2

«профессионализм / мастерство» демонстрирует способность к быстрому и качественному выполнению основной работы, обучаемость, умение использовать знания и навыки в различных отраслях;

3

«сопричастность и ответственность» определяет предпринимательское мышление, возможность формировать инсайты, участвовать в принятии решений, мотивирует людей и команды брать ответственность на себя.

Домены группы «Операции» позволяют определить и оценить гибкость организации:

1

«структурная гибкость» — свойство отношений между людьми, постоянными и временными командами, подразделениями и глобальными «вертикалями»;

2

«гибкость процессов» — готовность и возможность изменять и адаптировать их, интегрировать с другими в момент создания общей для бизнеса ценности;

3

«корпоративная гибкость» определяет способы работы подразделений в отдельности и компании целиком, а также ее взаимодействие с внешним миром.

Один из смыслов этой модели — в связанности, при которой изменение уровня гибкости любого домена меняет характеристики всей организации.

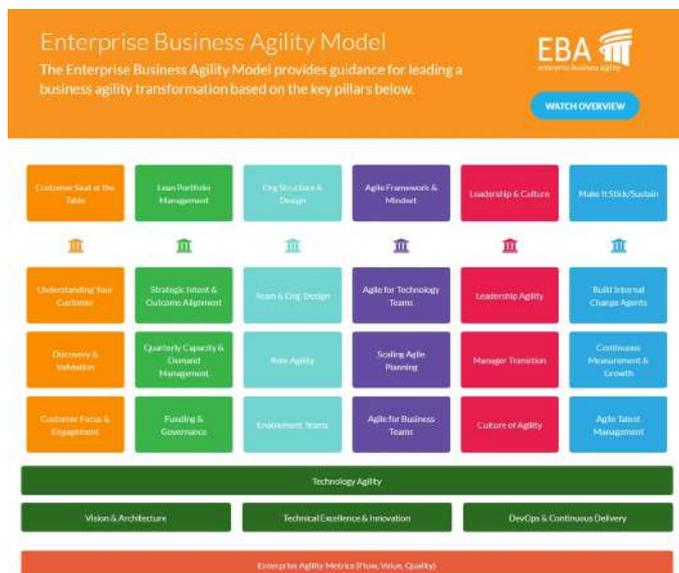
Business agility как методология управления и трансформации — непрерывное и систематическое изменение культуры, людей и их навыков. Клиент при этом остается ключевой и неотъемлемой частью системы, а не существует отдельно от нее. Не получится стать выдающейся клиентоцентричной компанией, не обеспечив гибкость во всех компонентах бизнес-системы.

Agility-зрелость компании

Представим два универсальных подхода определения уровня agility-зрелости. В основе их методологии лежит субъективная оценка состояния компании, измеряемая менеджерами по предложенным критериям. Таким образом, точность измерения во многом зависит от объективности, системности мышления, владения данными и профессионализма респондента.

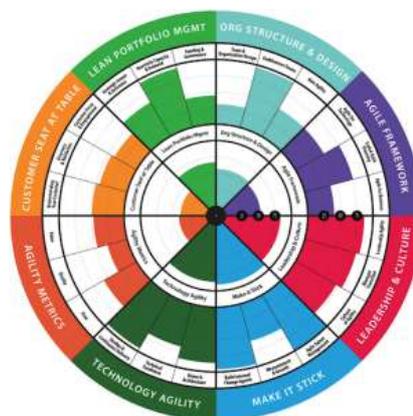
Подход, предложенный AgilityHealth, базируется на оценках семи ключевых зон инвестирования в развитие бизнеса:

- место клиента в бизнесе,
- эффективность стратегии и инвестирования,
- организационная структура и гибкость команд,
- развитие гибкого мышления,
- сильные лидеры и корпкультура,
- обеспечение процесса непрерывной трансформации,
- технологическая гибкость.



Оценки в рамках этой модели учитывают цели анализируемых организаций, интегрируя зрелость (качественную), производительность (количественную), конечные результаты (итоги), а также фокусируются на ценности, качестве и стабильности.

Итоги проведенных измерений могут быть наглядно представлены для демонстрации слабых сторон проводимых преобразований.



Иной подход оценки agility-зрелости предложен Business Agility Institute и базируется на описанных ранее доменах business agility.

В рамках каждого домена выделено по 2 критерия, таким образом, модель суммирует оценки по 26 критериям. По каждому из них компании предлагается определить свое положение на 4-бальной шкале (от «ползем» до «летим») в соответствии с предлагаемыми контрольными значениями. Итоговое значение «зрелости» определяет среднее значение всех критериев. Методология позволяет составить общее первоначальное представление о ходе и результатах процесса преобразований в историческом и сравнительном контексте.

Приведем перечень критериев в привязке к доменам и примеры шкалы оценки.

1. Домен «Клиент»

Критерии:

«Понимание клиента» и «Клиент как цель».

Что важно:

клиент — неотъемлемая составляющая бизнеса, необходима высокая степень понимания клиента и выстраивание доверительных отношений на всем протяжении customer journey.

Шкала для критерия «Понимание клиента»*:



Ползем: «Мы подробно анализируем данные, чтобы узнать, как 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 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 первого.»

* Шкала приведена для демонстрации подхода к оценке в рамках описываемой модели. Мы не будем приводить аналогичную информацию для всех критериев. При необходимости такую информацию можно получить на сайте Business Agility Institute.

2. Домен «Управление»

Критерии:

«Управленческий фокус» и «Правильные цели».

Что важно:

успешность преобразований обеспечивает грамотное управление, которое задает понятные цели и приоритеты, ставит правильные и выполнимые задачи, корректирует, мотивирует и т. п. От управления зависит вовлеченность и сопричастность сотрудников процессу трансформации.

3. Домен «Сотрудники»

Критерии:

«Политика вовлечения» и «Удовлетворенность и сопричастность».

Что важно:

сотрудники играют ключевую роль в создании ценности для клиента и в практической реализации концепции agility. То, насколько понятным, прозрачным и комфортным станет процесс преобразований для них, во многом определит их сопричастность и, в конечном итоге, эффективность трансформации.

4. Домен «Экосистема бизнеса»

Критерии:

«Партнерские связи и цепи поставок» и «Экосистема».

Что важно:

под экосистемой здесь понимаются не только внешние отношения, но все уровни отношений, в т.ч. внутри организации. Экосистема способна как поддержать преобразования, так и ограничить их, поэтому важно создавать адаптивную, гибкую систему взаимоотношений, развивать программы взаимодействия и «выращивания».

5. Домен «Лидерство. Управление людьми»

Критерии:

«Стиль управления» и «Автономность и делегирование».

Что важно:

эффективность работы организации и в первую очередь ее сотрудников в период преобразований особенно сильно зависит от менеджмента всех уровней.

6. Домен «Лидерство. Команда»

Критерии:

«Прозрачность и доступность информации» и «Единство целей».

Что важно:

для перехода от личного или дивизионального менталитета к командному необходимо, чтобы все сотрудники понимали общие цели, были сопричастными, ответственными, эффективно взаимодействовали, имели возможности для развития и т. д. Обеспечить необходимые условия всему этому — задача лидеров.

7. Домен «Лидерство. Стратегическая гибкость»

Критерии:

«Исследования и инновации» и «Дальновидность».

Что важно:

стратегия должна быть понятной и жизнеспособной, несмотря на неопределенность и непредсказуемость происходящего на рынке. Она не может оставаться неизменной и должна отвечать на вызовы окружающей среды. Реализация стратегии должна предусматривать конкретные этапы и иметь контрольные точки.

8. Домен «Сотрудники. Мышление, нацеленное на рост»

Критерии:

«Мышление, направленное на результат» и «Постоянное совершенствование».

Что важно:

развитие культуры непрерывного обучения и новаторства, умение признавать, исправлять и учиться на ошибках, получение эффективной и своевременной обратной связи.

9. Домен «Сотрудники. Профессионализм / мастерство»

Критерии:

«Способность адаптироваться» и «Профессионализм / мастерство».

Что важно:

качественное выполнение профессиональных обязанностей и их развитие с учетом интересов бизнеса, результативность, готовность к развитию.

10. Домен «Сотрудники. Сопричастность и ответственность»

Критерии:

«Сопричастность» и «Ответственность».

Что важно:

делегация полномочий, развитие ответственности и способностей к результативной автономной работе для достижения поставленных целей, сопричастность.

11. Домен «Операции. Структурная гибкость»

Критерии:

«Гибкие команды» и «Структура организации».

Что важно:

способность компании структурно подстраиваться под потребности, создавать команды для решения срочных задач, перераспределять обязанности без риска остановки основных процессов и снижения уровня сопричастности.

12. Домен «Операции. Гибкость процессов»

Критерии:

«Создание ценности» и «Agile-методы».

Что важно:

понимание и регулярный аудит всех процессов организации, их влияния на производительность, создание Value Stream Mapping, преобразование неэффективных процессов.

13. Домен «Операции. Гибкость бизнеса»

Критерии:

«Модели финансирования» и «Поддержка».

Что важно:

целостность agility-трансформации, взаимодействие и коллаборация, обмен опытом и идеями, адаптивное финансирование внутри экосистемы.

Agility-трансформация

Вставая на путь осознанных agility-преобразований, компании обобщенно ожидают: *

получить конкурентные преимущества

повысить степень удовлетворенности клиентов

повысить степень продуктивности сотрудников

снизить издержки

ускорить время реакции на новые возможности



* На основании данных опроса Business Agility throughout the Enterprise150+ руководителей, проведенного CA Technologies в 2017 году.

Прочие выделяемые преимущества business agility



Рыночный успех



Повышение эффективности рабочего процесса



Улучшение коллаборации



Улучшение EX



Повышение скорости выхода на рынок / вывода нового продукта



Улучшение CX



Agile-мышление



Адаптивное лидерство

Преимущества не появляются «вдруг», как естественное следствие процесса agility-трансформации, но требуют долгих, эволюционных и системных изменений всех составляющих бизнеса, проводимых в соответствии со стратегическим планом. Постановка целей и разработка стратегии — это первый шаг на пути любых серьезных вмешательств в бизнес.

В большинстве компаний трансформация невозможна без изменений организационной структуры, которая должна создать условия для преобразования старых и внедрения новых процессов, улучшения коллаборации, ускорения принятия решений, развития талантов и т. п.

Фундаментальную роль в agility-трансформации играют люди, их принятие перемен, вовлеченность, инновационность, способность к обучению и развитию навыков, готовность брать ответственность и др.

Несмотря на безусловно большое значение, технологии не должны являться ядром процесса agility-трансформации и основным ее смыслом. Их роль — помогать достижению целей.

«Компания
гибка настолько,
насколько гибким
является ее
наименее гибкое
подразделение».

Эван Лейбурн, основатель
Business Agility Institute



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

Естественным образом agility-трансформация не заканчивается на перечисленных пяти этапах или 12 ранее приведенных доменах (за исключением клиента). Этот процесс значительно глубже и многограннее, что наряду с его индивидуальностью составляет сложность и является распространенной причиной того, почему преобразования не достигли поставленных целей. Другой причиной является сопротивление команды, преодоление которого требует значительных менеджерских усилий, сильного лидера, здорового климата в коллективе и многого другого.

Для минимизации рисков на старте процесса agility-трансформации рекомендуется сфокусироваться на следующих очевидных действиях:

9 базовых активностей на первых этапах agility-трансформации



Переосмыслить организацию 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. Внедрить новые эффективные и гибкие подходы к выполнению работы.



Переосмыслить отношение к талантам

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

Немногим организациям удастся запустить управляемую и системную agility-трансформацию, большинство добивается частичных улучшений. Масштаб и степень изменений определяют уровень agility-зрелости, о которой мы поговорим ниже.

Основными барьерами на пути agility-трансформации являются инерционность и сопротивление среды, культурные барьеры, отсутствие финансовой поддержки, устаревший инструментарий.

Основные барьеры agility-трансформации*



Среди основных ошибок, которые не позволяют достичь целей agility-трансформации, выделим шесть наиболее типичных.

1. Copy-pasting.

Принципы agile универсальны, однако их конкретная реализация зависит от целей и особенностей бизнеса компании. Копирование чужих практик без понимания собственных целей может не только не принести пользы, но и навредить.

2. Частичная и лоскутная трансформация.

Модель не будет работать, если преобразовывать только отдельные составляющие бизнеса. Например, изменить отдел продаж или процесс разработки продукта, но всю остальную цепочку оставить как есть, то усилия по трансформации разработки окажутся напрасными. Если сосредоточить инвестиции исключительно на преобразовании процессов (Process Agility) или организационной структуре (Structural Agility), то и в этом случае система будет несбалансированной.

3. Неготовность или недостаточность навыков лидеров.

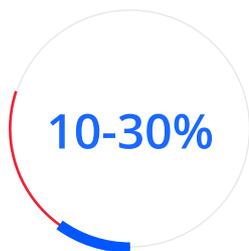
Потенциал business agility может быть не реализован в полной мере, если лидеры и ключевые члены команды не обладают способностью системно осознавать задачи, не имеют необходимых навыков и образа мышления.

4. Снижение внимания к производительности и дисбаланс функций.

Agility-трансформация не означает прекращения операционной деятельности с достижением поставленных плановых показателей. Agility требует больше, а не меньше дисциплины.

Несмотря на все сложности, процесс трансформации, даже незавершенный, но проводимый в соответствии со стратегическим планом, позволяет улучшать ключевые бизнес-процессы и добиваться результатов, среди которых McKinsey выделяют повышение*

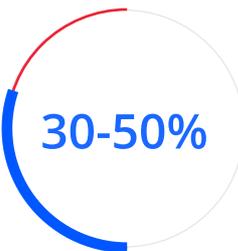
удовлетворенности
клиентов



вовлеченности
сотрудников



операционных
показателей



Все эти изменения способствуют росту финансовых показателей на 20-30%*.

* На основании данных об agility-трансформации 22 компаний в 6 секторах в 2020 году.

Мифы В ОТНОШЕНИИ business agility

Вместе с популяризацией концепции business agility вокруг нее образовалось немало заблуждений, которые создают препятствия для внедрения. Разберем некоторые наиболее популярные «мифы».

1. Agility — это всего лишь хайп.

В реальности agility — проверенная концепция, ее способность раскрывать потенциал организаций была многократно проверена компаниями различных сфер деятельности, отраслей и регионов. Российские компании обратились к ней сравнительно недавно, поэтому подход воспринимается как новый.

2. Нужно пожертвовать стабильностью и масштабом ради скорости и гибкости.

Важной составляющей business agility является обеспечение стабильности бизнеса и достижение им поставленных целей. Концепция применима для предприятий любого масштаба, отрасли и сферы деятельности. Несмотря на то, что в небольших компаниях повышение agility, как правило, происходит легче и требует меньше времени, крупные предприятия могут получить больше выгоды от преобразований.

3. Agility — только для IT-компаний.

Существует множество примеров успешной agile-трансформации в самых разных сферах деятельности и отраслях. Естественным образом, для каждого бизнеса ценность подхода будет различной. Кроме того, несмотря на то, что для получения лучших результатов в концепции agility должна развиваться вся компания, эффективность адаптации модели в различных подразделениях также может различаться. Реальная оценка возможностей, правильная постановка целей позволяют сделать процесс трансформации более легким и безболезненным.

4. Agility — лучший инструмент трансформации для всех и всегда.

Ни одну управленческую практику не стоит внедрять вслепую. Необходимо выделить проблемы, требующие исправления, определить, чем agility будет полезна, и только после этого принимать взвешенное решение и начинать системную работу по трансформации.

5. Agility развивается и применяется одинаково во всех департаментах компании.

Несмотря на то, что для успешной трансформации необходим комплексный подход в масштабах всего предприятия, эффективность процесса и его результаты могут в значительной степени отличаться. Тем не менее, оценка успешности трансформации строится не на оценках отдельных подразделений, а на достижении поставленных целей.

6. Agility — всего лишь масштабно внедряемое требование ускорить все процессы.

Скорость — важная, но не главная цель agility-трансформации, значительно приоритетнее чуткость и адаптивность, эффективность в изменении всех процессов.

7. Уровень agility-зрелости определяется числом гибких команд и пилотных проектов.

Повышенные свойства гибкости в исключительной кроссфункциональной команде не дают значительного влияния на всю систему бизнеса. Agility-зрелость в большей степени зависит от того, насколько эффективно компании удалось перестроить основные процессы, создать условия для развития и стабильную основу для поддержки динамических практик.

8. Agility — это хаос, высокая динамика изменений процессов уничтожает надежность и предсказуемость.

Скорость и изменения должны быть подчинены основным целям, а не быть целями. Системный подход к business agility сочетает в себе стабильность и динамизм. Масштабирование динамических практик может быть выполнено только при условии стабильного центра и понятных целей.

9. Agility = продуктивность.

В фокусе agility — гибкость, адаптируемость, новаторство, проактивность, вовлеченность. Развитие этих качеств, как правило, повышает производительность, но истинная ценность концепции — в создании нового подхода к ведению бизнеса для усиления рыночных позиций, а не в исправлении сбоев в производительности.

10. Agility — рискованная концепция из-за глубины преобразований, которые необходимы.

Любые трансформации — болезненный процесс для бизнеса. Чтобы облегчить его, следует выработать стратегию изменений и пошагово внедрять их. При этом концепцию business agility можно рассматривать как базовую по отношению к другим, например к цифровой трансформации.

11. Agile-преобразования можно осуществить в короткие сроки.

В реальности, как и любые системные трансформации, переход к agility требует продолжительного периода. Совершенно нормально, когда ощутимых результатов удастся достичь только через 1-3 года. Первоначальные результаты в отдельных подразделениях могут быть заметны довольно быстро, но полномасштабное преобразование происходит за несколько лет.

Business agility

В эпоху

COVID-19

«Кризис заставил каждую компанию провести масштабный эксперимент по повышению гибкости, адаптивности и скорости».

Кейт Смайе, старший партнер
McKinsey & Company

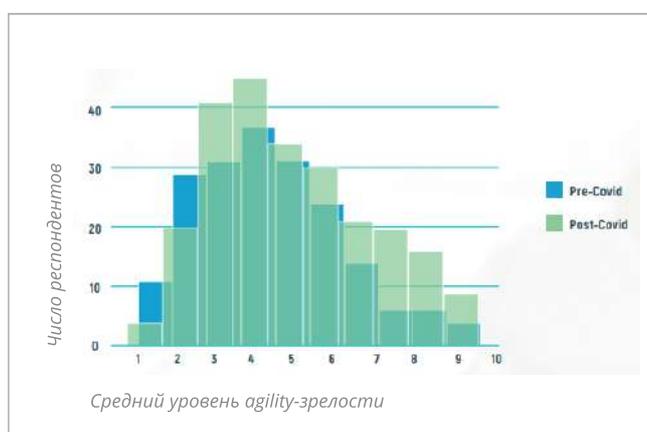
Business Agility Institute с 2018 года проводит глобальный опрос компаний, на основании которого определяет среднемировой уровень agility-зрелости, а также основные тренды. В 2020 году в исследовании приняли участие 433 респондента из 359 организаций численностью от 4 до 400 тыс. сотрудников из 28 отраслей и 53 стран. Причем 192 интервью были проведены до введения локдауна в соответствующих странах, а 241 — после, что дает возможность проследить изменения, произошедшие в компаниях в наиболее острый для бизнеса период.

Средний уровень agility-зрелости в до- и постковидном периоде. Отчет The Business Agility Report 2020.

Мы приведем здесь некоторые выводы из отчета The Business Agility Report 2020.

Во-первых, BAI зафиксировал рост уровня agility-зрелости на 9% по сравнению с предыдущим годом (с 4,4 до 4,8 из 10, что остается средним показателем). При этом ускоренными темпами растет число компаний с высоким уровнем agility-зрелости (> 7 из 10): с 21% в 2019 году до 25% в 2020 году.

Пандемия вынудила компании поменять многие бизнес-процессы, и в ряде случаев трансформация происходила в парадигме agility, что повысило средний уровень agility-зрелости.

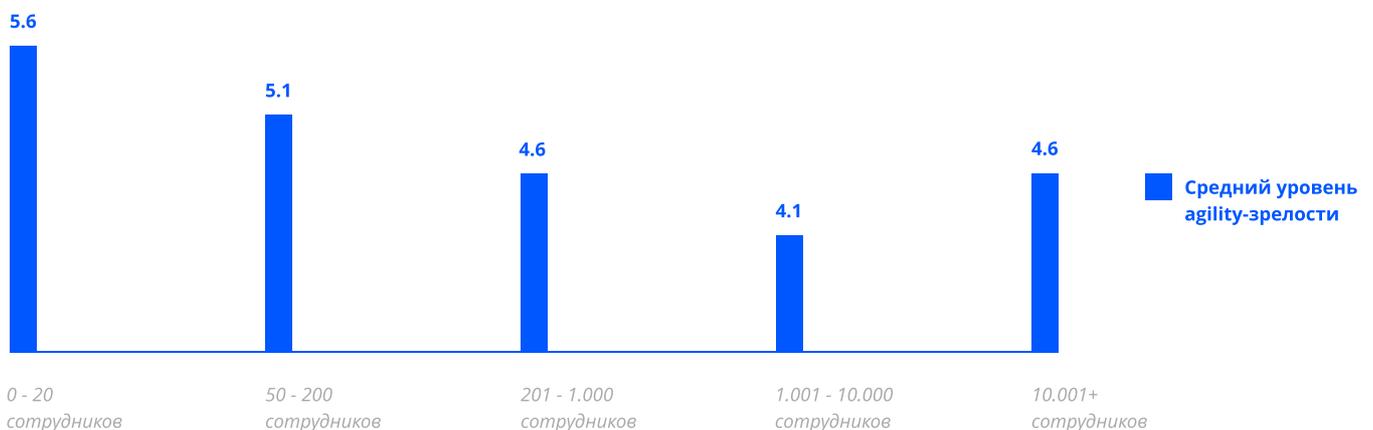


BAI формирует оценку agility-зрелости на основании 26 показателей. По 9 из них оценки Post-COVID-19 наиболее существенно улучшились по сравнению с Pre-COVID-19: функции поддержки, понимание клиента, политика взаимодействия, коллективная собственность, модели финансирования, цепочка поставок, первостепенность качества, адаптивность, создание ценности.

Наивысшим средним уровнем agility-зрелости закономерно обладают небольшие компании.

«Большой бизнес похож на корабль: имеет много удобств и может далеко уплыть, но его трудно быстро повернуть».

Тони Ши, экс-гендиректор Zappos



Среди самых agility-зрелых отраслей —

5,6

консалтинг

5,0

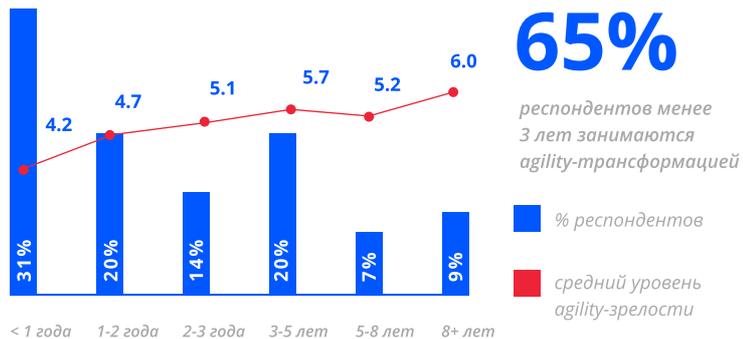
информационные технологии

4,9

производство, автомобилестроение и авиакосмическая промышленность



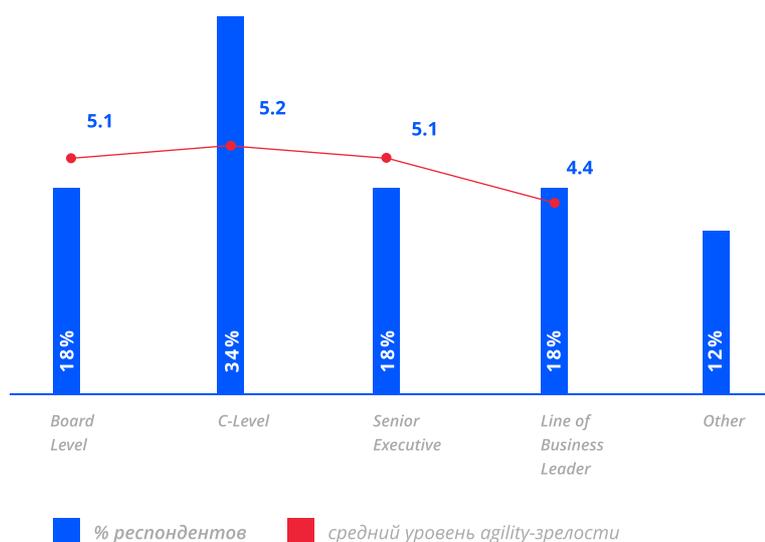
Консалтинговые и информационные технологии остаются в тройке лидеров с 2018 года. Третье место ранее принадлежало отрасли розничной торговли, развлечений и гостиничного бизнеса, которая в 2020 году опустилась на 4 место. Также показательно, что в 2020 году в каждой отрасли, за исключением «Правительство и оборона» и «Энергетика, коммунальные предприятия и горнодобывающая промышленность», есть, по крайней мере, одна организация с высоким рейтингом (> 7,0).



То, что business agility — это долгосрочный процесс преобразований, наглядно показывают данные о росте уровня agility-зрелости с течением времени.

Компании, регулярно участвующие в опросе, стали в среднем на **34% более agility-зрелыми за 6 лет** и на **43% — за 8 лет**. Кроме того, для них менялось влияние на итоговую оценку отдельных критериев зрелости, в частности, **более чем на 20% улучшились показатели партнерских отношений, профессионального мастерства, развития мышления**.

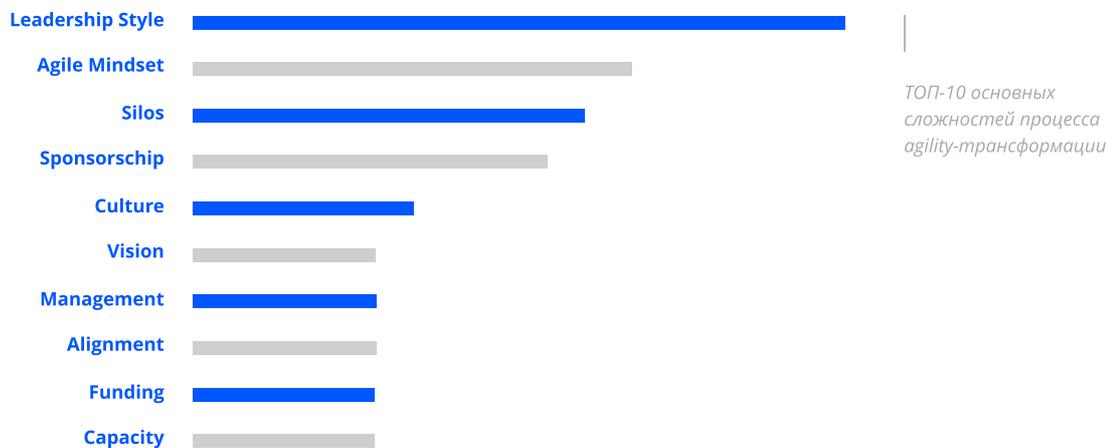
Поскольку agility-трансформация — сложный процесс перестройки бизнеса, то закономерно, что более успешно он проходит в компаниях, где находится в руках высшего руководства.



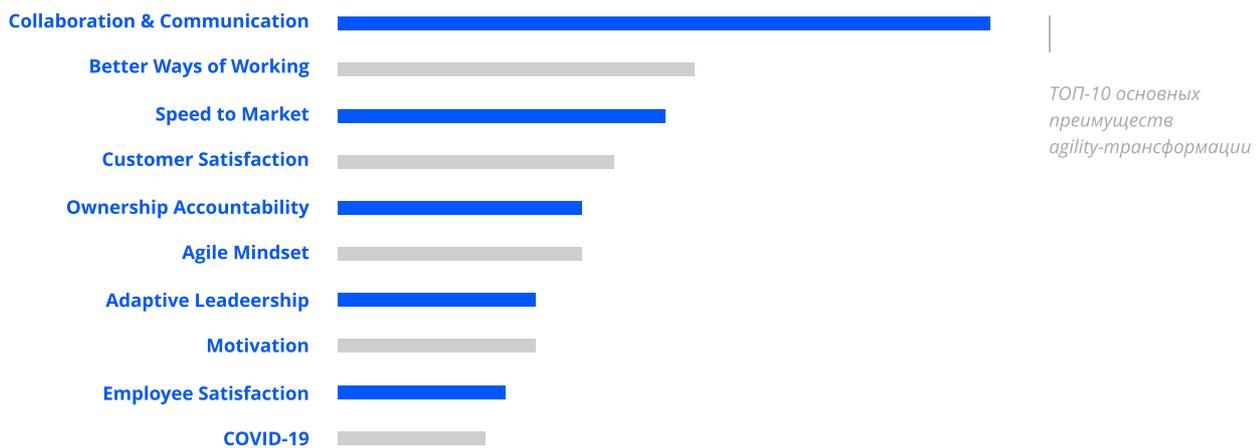
В мировом масштабе наивысшей agility-зрелостью обладают азиатские компании (уровень зрелости 5,1), обгоняя Океанию (5,0) и Северную Америку (4,9).

Худшие результаты у компаний Южной Америки (4,2).

Среди основных сложностей, с которыми компании сталкивались в процессе agile-трансформации, респонденты наиболее часто выделяли проблемы лидерства. А среди основных преимуществ трансформации — улучшение коллаборации и коммуникации.



ТОП-10 основных сложностей процесса agile-трансформации



ТОП-10 основных преимуществ agile-трансформации

В заключении отметим, что преимущества agile-трансформации, выделяемые респондентами, менялись с течением времени.

ТОП-10 главных «плюсов» 2019 года: рост удовлетворенности клиентов и сотрудников, рыночный успех, и только после них — улучшения в коллаборации и коммуникациях, повышение ответственности сотрудников и адаптивности лидеров, улучшение рабочих процессов и мотивации.

В 2018 году компании особенно концентрировались на рыночном успехе, улучшении рабочих процессов и коллаборации и коммуникации, повышении удовлетворенности сотрудников, их ответственности, росте уровня адаптивности лидеров и удовлетворенности клиентов, изменении мышления и ускорении реакции на рыночные вызовы.

Консалтинговая группа «Текарт»

На основе отраслевого опыта, в сотрудничестве с сообществом экспертов, предлагаем решение аналитических и стратегических задач:

- анализ agility-зрелости бизнеса (от 80 000 руб.) — западные и авторские методики;
- анализ цифровой зрелости бизнеса и потенциала цифровизации, конфигурирование цифровой трансформации;
- анализ клиентоцентричности и CX-зрелости бизнеса, «сшивка» маркетинга и продаж;
- «адвокатура клиентов» (customer success management);
- разработка методологии ABM и «выращивания» клиентов, автоматизация;
- разработка концепции экосистем бизнеса и отношений с клиентами, внедрение CRM, интеграция;
- технологизация маркетинга, разработка и формирование маркетинговых стеков (martech);
- разработка платформы управления аналитикой и инновационным развитием, событийно-ориентированная роботизация;
- стратегический консалтинг;
- комплексный анализ рынков любой степени узости и закрытости;
- региональный анализ: человеческий капитал, инвестиционный климат, конкуренция и т.п.;
- поиск потенциальных партнеров, ABM-маркетинг, лидогенерация;
- экспресс-анализ, включая кейс-анализ, любого рынка / сегмента / кластера технологий;
- постоянный аналитический мониторинг: конкуренты, рынки, цены, инновации.

Другие услуги в рамках компетенций «Текарт»

Для реализации проектов используем ряд собственных наработок и подходов (процессные исследования, гибридные проекты, agile и цифровой подходы и др.), позволяющих в том числе оптимизировать бюджеты и получать первые результаты уже через несколько дней.

Консультации и заказ:

research@techart.ru

info@techart.ru

+7 (495) 790 75 91 #145, 140

Наши консультанты в сжатые сроки проведут анализ вашего запроса (или диагностику проблемы) и сориентируют по подходам, ценам и срокам.

