

МЕНТОР

РОЗУМІТИ ПРАВИЛЬНО

РОБОТА
ЯК ЗАХОПЛЕННЯ
с. 4

ЯК РОЗРОБИТИ
ПРОФЕСІЙНУ
СТРАТЕГІЮ
УСЬОГО ЖИТТЯ?
с. 11

МЕНТОР
& СПОНСОР?
с. 21



ПІДТРИМКА



КОУЧИНГ



РОЗВИТОК

ЗДАТИСЬ ЗАВЖДИ ЗМОЖЕШ...

У часи, що тривають сьогодні, і які – схоже – не скоро зміняться, кожен з нас має лише один інструмент досягти здійснення бажань, що виникають у наших головах. Цим інструментом є ми самі. Все, що оточує нас, наші родини, – це додаткові можливості, які можемо використовувати для досягнення мрій чи вирішення питань.



Неважливо про що Ви мрієте: про належне духовне життя, про професійні здобутки чи про блага родини, суспільства або світу. Потрібно правильно поставити собі запитання – як зробити ці мрії здійсненними?

Перед Вами – журнал «Ментор». Його поява стала відгуком на проблеми, які сьогодні є в українському, та й не тільки у нашому суспільстві: брак розуміння власних потреб, а головне – можливостей. Як правильно все це звести воедино? Сьогодні ми ділитимемось з Вами практиками, ідеями, сучасними тенденціями та порівняннями як це працює. Основна мета, яку переслідують, – скоригувати/навчити правильно мислити, можливо,

додати впевненості у собі та позитивного сприйняття оточення. А ще – боротьба із лінню. Скажете, що це безнадійно? Можливо, але якщо Ви вже дочитали до цього місця, – значить, маєте мотивацію змінюватись. У Вашому випадку – ці статті 100 % будуть корисними.

Сподіваємось, що висловлені думки (до речі, від практиків) прийдуться і молоді, і тим, хто роками активно працює над реалізацією задумів, і тим, хто хоче поставити/поставив хрест на реалізації мрій. Можливо, їх просто слід переосмислити і змінити? Все у Ваших руках. Приємного ознайомлення!

*Юрій Булик
редактор*

ІНВЕСТУЙ У СЕБЕ!

Львівська торгово-промислова палата та Німецько-український партнерський проект у сфері бізнесу декілька років спільно працюють в Україні з амбітними людьми царини бізнесу, які розуміють, що доступ до знань та інформації є ключовим елементом сталого особистого розвитку і професійної кар'єри.

Сподіваємося, що видання, яке Ви тримаєте у руках сьогодні, стане у пригоді представникам сектора МСП та широкому загалу, особливо Y-поколінню.

МЕНТОР РОЗУМІТИ ПРАВИЛЬНО

Видавець: Львівська торгово-промислова палата
Стрийський парк, 14,
Львів, Україна, 79011
www.lcci.com.ua
Наклад: 5 000 примірників

Свідоцтво:
ЛВ №401 від 14.05.1998
З питань розміщення інформаційних матеріалів та реклами звертайтеся у відділ зв'язків з громадськістю та рекламно-видавничих послуг Палати:
Юрій Булик, редактор
bulyk@cci.lviv.ua
тел./факс: +38 032 295 63 17
Ірина Стельмах,

провідний спеціаліст відділу
pr@cci.lviv.ua
тел./факс: +38 032 295 63 17
Концепція, проект:
ТзОВ PIA «Профіль»
www.profile.infolviv.eu
Верстка: Олександра Вакарова
Ілюстрації до матеріалів із сайту: depositphotos.com
Переклад: Тарас Дзюбанський
Думка авторів може не

збігатись з точкою зору видавця. Видавець не несе за це відповідальності.

Партнер проекту:





РОБОТА ЯК ЗАХОПЛЕННЯ

Мені часто пишуть особи, які хотіли б робити в житті щось, що б їх захоплювало. Хотіли б працювати, усвідомлюючи, що це власне та робота, яку вони хочуть робити. І ці люди мають достатньо амбіцій, мотивації та сили, щоб діяти; але – не мають нічого, що могли б назвати своїм захопленням.

Якщо Ви також відносите себе до групи цих осіб, ми підкажемо Вам, що зробити, аби знайти захоплення. Легко сказати, важче зробити, але гра цього варта. У кінці кінців – мова йде про все життя, яке попереду. А на роботі – проведете його половину!

Віднайдіть те, що Вас захоплює, потім почніть на цьому заробляти. І Ви вже ніколи не будете змушені працювати.

Ця тема є важливою не лише для осіб, які ще не вступили на професійну стежку кар'єри, а й

для тих, хто вже роками працює. Якщо вважаєте свою роботу нудною, зі стресами, де Ви почуваетесь нещасними – **час її змінити!**

У нашому суспільстві панує два переконання, що нас обмежують. Першою є думка про те, що захоплення можна знайти лише спонтанно. Виходить – його по суті не можна знайти, воно само Вас знайде, випадково. Вважаю, що це – абсолютна брехня, про що знаю хоча б з аутопсії (мед. – «розтин», дослідження причини смерті) цієї проблеми. Ви можете самі зробити певні дії, завдяки яким віднайдете свої захоплення.

Другим фактором є власне у більшості випадків правило, ніж переконання. Мова про те, що ми рідко змінюємо місце роботи. Навіть, якщо люди почувають себе некомфортно та дуже погано, вони до останнього не змінюють роботи, бо просто напросто бояться. Безпека для людини є важливішою за щастя. Однак, наскільки безпечним є виконання протягом всього свого життя роботи, яку ненавидимо? Стрес та негативні емоції, які супроводжують нас, точно не додадуть нам відчуття безпеки, наприклад, щодо здоров'я.

Тому пошукайте чогось, що буде Вас захоплювати і почніть цим заробляти на життя. Це – можливо!

Варто витратити час та енергію на пошук Вашого захоплення. Коли робитимете те, що любите, протягом всього свого життя, кожного ранку будете собі думати: *«Чудово, сьогодні черговий гарний день, цікава робота. Не можу дочекатись, коли почну!»*. І не розцінюйте цю фразу, як вислів з американського фільму :-). Головне – Ви будете задоволені собою. Ба, більше, маючи таку роботу, Ви вложите набагато більше сили, енергії та креативності, що точно принесе більше грошей.

Колись, працюючи вчителем у школі, я цікавився астрономією. Мені хотілось знати, що відбувається там, далеко між зорями. Хотів стати науковцем. Однак, коли все більше став вивчати таємниці фізики та астрономії, зрозумів, що це не настільки мені цікаво, як було раніше. Пізніше зовсім забув про астрономію, і досить довгий час зовсім не знав, чим буду займатись у майбутньому. Не мав плану щодо себе, у голові було порожньо. Аж одного дня...

Своє захоплення знайшов, пробуючи себе в різних речах і шукаючи цікавих тем у найрізноманітніших місцях. Одного разу, блукаючи Інтернетом, знайшов замітку про свідомі сни. Це відразу прикувало мою увагу, а пізніше – знайшов ще інші дотичні теми, цікаві статті про мозок та особистий розвиток. Це було попадання в десятку! Я знайшов своє захоплення. Проте, це ще зовсім не означало, що буду тим колись займатись. Три роки тому – прийняв рішення, яке додало мені впевненості і спокою щодо мого майбутнього. Але про це пізніше. Спочатку займіться тим, як Ви можете знайти своє захоплення.

ШУКАЙТЕ СВОЄ ЗАХОПЛЕННЯ

Коли будете щодня робити ті самі речі, ніколи

не знайдете свого покликання. Тому шукайте його самі. Зробіть певні дії, щоб його найти. Не чекайте, поки воно прийде до Вас і крикне «привіт, це я, твоє нове захоплення!», бо швидше за все цього не станеться.

Шукайте постійно і не затримуйтеся ні на хвилину. Навіть якщо знайдете щось, що буде для Вас означати щось більше, ніж просто робота, яка була до цього моменту, не переставайте шукати, якщо це не є ЦЕ. Поза тим, можете на різні способи перевірити себе, чи це власне ЦЕ. Бо часто є так, що коли ми у чомусь стаємо професіоналами, лише тоді починаємо любити цю справу. Де шукати? Всюди! Читайте різні журнали, такі, яких Ви раніше ніколи не брали до рук. Купіть собі книжку, яка, на Вашу думку, може бути цікавою. Розмовляйте із новими людьми. Шукайте в Інтернеті, відвідуйте цікаві Вам сторінки, читайте статті.

Коли відкриєте цікаву для себе тему, почніть занурюватися в неї. Купіть чергову книжку, пошукайте інші Інтернет-портали на цю ж тематику. Читайте більше і більше, знайдіть людей, які цим цікавляться. У такий спосіб дізнаєтесь, чи ця тема може стати для Вас чимось більше, ніж просто захоплення.

Недавно на одному з своїх тренінгів я познайомився із найбільш «витривалою» особою, яку мені довелося зустрічати. Вона розповіла, що протягом останніх двох років працювала більш, ніж в 10-ти різних місцях, постійно шукаючи професії, яка принесе їй задоволення. Незважаючи на «запліччя» невдалих спроб, вона далі шукала і знала, що в кінці кінців знайде щось, що буде її захоплювати.

ЗАДАВАЙТЕ ПИТАННЯ

Питання стимулюють наш розум, змушують його шукати відповідей.

Ви можете розпочати від запитань самому собі. Про що Я мрію? Чого б Я хотів/ла досягти у житті? Чи маєте якесь хобі, яке можна було б перетворити на роботу? Про що любими читати і розмовляти з іншими людьми? Чи маю якийсь талант?

Чи хочу мати роботу, на якій більше контактувати з людьми? Чи люблю мати владу над іншими? Чи подобається мені планування?

Можете також розпитати когось з родини чи серед знайомих, чим, на їх думку, Ви могли б

займатись. Варто спробувати, бо ці люди можуть бачити речі, на які Ви б не звернули уваги. Ви можете бути шоковані тим, що почуєте.

ПРОБУЙТЕ

Весь час пробуйте нових речей.

Якщо маєте на це час, працевлаштуйтеся десь на короткий час, туди, де, на Вашу думку, може бути цікаво. Попробуйте різні хобі інших. Можете позичити у когось фотоапарат і зробити фото на лоні природи. Можете почитати про комп'ютерну графіку, закачати відповідну програму і спробувати щось створити. Запишіться на лекцію чи на безкоштовний семінар на тему, яка Вас інтригує. Весь час дійте. Чим більше всього спробуєте, тим більше шансів на те, що в кінці кінців знайдете своє захоплення!

Є! ЩО ДАЛІ?

Якщо Ви знайшли щось, чим хотіли б займатись, час робити черговий крок. Коли я знайшов своє захоплення, то не знав ще, що це буде щось, чим буду займатись в житті. Це змінилось в один

дуже важливий момент. Кілька років тому **прийняв рішення**, що моя майбутня робота буде пов'язана з моїм захопленням, тобто з особистим розвитком. Це рішення було остаточним і не підлягало сумніву. Вирішив, що хочу цим займатись і у такий спосіб заробляти на життя. Зрозумів, що лишень так досягну багатства щастя – того внутрішнього та того матеріального.

Цей момент для мене був надзвичайно важливим – зникла вся тривога, пов'язана з браком розуміння власного майбутнього. Я був переконаним, що завжди буду любити те, що роблю і що це принесе мені задоволення. Прийняте рішення дало мені змогу зосередитися на кроках, які треба зробити далі, щоб бажання збулось. Це також мотивувало мене знайти час, який раніше витрачав на речі, що зовсім не були пов'язані з мрією. Це був момент, коли я себе повністю присвятив її досягненню.

У результаті – давно веду тренінги з особистого розвитку, показуючи людям, як можна жити краще, повніше та щасливіше. Ця професія для мене особисто є захоплюючою і знаю, що це є те, що завжди хотів робити.

Михайло Пастерський
тренер



ОСОБИСТА СТРАТЕГІЯ

Якось увечері ми з моїм клієнтом, власником бізнесу (назвемо його, скажімо, Вадимом), вечеряли у ресторані після стратегічної сесії. Це був напрочуд вдалий день – групи працювали злагоджено та креативно, пропонували цілком реальні та перспективні ідеї. Ми спокійно обговорювали підсумки денної роботи, і раптом Вадим несподівано запитав: – "а можна да допомою тих самих інструментів розробити особисту стратегію?" Як виявилось, у нього були ті ж особисті проблеми, що і у його компанії – наявність певних цілей, «мрій», бажань при повній відсутності прогресу їх здійснення.

Я задумався. З одного боку, інструментарій стратегічного менеджменту – не що інше, як технологія побудови довготермінових планів в умовах невизначеності. З іншого – сам рівень невпевненості в житті є вищим, ніж у бізнесі, а

факторів, що впливають на результат, в житті ще більше. Але спробувати можна, подумав я. Відразу у ресторані ми почали розбирати проблему. Передбачуваним виявилось, що її коріння лежали у цілепокладанні. Саме через некоректно поставлені цілі Вадим був настільки далеким від них, як і його компанія – від всеукраїнського рівня, про який давно мріяв колектив. Наприклад, він давно хотів стати на лижі і купив лижне спорядження, проте весь свій час і сили з'їдав бізнес.

Цілепокладання – (філос.) смислоутворюючий зміст практики, що полягає у формуванні цілі як суб'єктивно ідеального образу бажаного (цілеформування) і втіленні її в об'єктивно-реальному результаті діяльності (цілереалізації).

SMART – аббревіатура, що використовується в проектному управлінні, менеджменті, персональному розвитку, як критерій оцінки задачі або мети. Утворена зі слів *англ. specific, measurable, attainable, relevant, time-bound* – конкретна, вимірювана, досяжна, доречна, визначена в часі. Вважається, що відповідність наведеним критеріям значно збільшує ймовірність досягнення мети.

КОНКРЕТНІСТЬ

Першим критерієм є необхідність мати конкретну, специфічну мету замість абстрактної. Це значить, що ціль має бути зрозумілою і однозначною. Для того, щоб мета стала специфічною, має бути означено що точно очікується, чому це важливо, кого це стосується, де це буде відбуватися і які атрибути є важливими. Специфічна мета зазвичай має відповідати на п'ять питань:

- **Що:** чого я хочу досягти?
- **Чому:** специфічні причини, майбутні вигоди і переваги у разі досягнення мети.
- **Хто:** хто задіяний, кого це стосується?
- **Де:** вказати місцезнаходження.
- **Який:** вказати вимоги та обмеження.

ВИМІРЮВАНІСТЬ

Другий критерій наголошує на необхідності мати вимірювані показники для визначення прогресу досягнення мети. Ідея в тому, що якщо прогресу досягненні мети не можна виміряти, то неможливо знати, чи є рух в напрямку успішного завершення.

Вимірювана мета зазвичай відповідає на такі питання, як:

- **Скільки?**
- **Як можна дізнатися, що мети досягнуто?**
- **Показники мають бути вимірюваними.**

ДОСЯЖНІСТЬ

Третій критерій наголошує на важливості реалістичності мети. Коли Ви створюєте мету, то маєте зважити на наявність необхідних ресурсів, часу, грошей, компетенцій.

Досяжна мета зазвичай відповідає на питання:

- **Як:** Як може бути досягнуто мети?

АКТУАЛЬНІСТЬ

Четвертий критерій наголошує на необхідності вибору цілей, які мають значення. Завдання банківського менеджера зробити 50 бутербродів та сандвічів з варенням до другої години ночі може бути конкретним, вимірюваним, досяжним та визначеним в часі, але не актуальним. Актуальні цілі мають мотивувати людину, команду, департамент вести вперед.

Актуальні цілі можуть відповідати на такі питання:

- **Чи це варто того?**
- **Чи слушний час?**
- **Чи відповідає це іншим потребам?**
- **Чи мета поставлена властивому виконавцю, команді?**
- **Чи це може бути застосовано у поточному, соціо-економіко-технічному середовищі?**

ВИЗНАЧЕНІСТЬ У ЧАСІ

П'ятий критерій наголошує на важливості визначення кінцевої дати виконання. Постановка кінцевої дати допомагає сфокусувати зусилля на досягненні мети у визначений строк чи раніше. Цей критерій призначений для запобігання кризи та панічному надолужуванню втраченого часу.

Визначена в часі мета зазвичай відповідає на наступні питання:

- **Коли?**
- **Чого можна досягти за півроку?**
- **Чого можна досягти за місяць?**
- **Чого можна досягти за день?**

ЯК ПРАВИЛЬНО ПОСТАВИТИ МЕТУ SMART

Щоб правильно поставити мету за системою SMART, її слід співвіднести з усіма пунктами 5 методик. Вона повинна відповідати кожному з них.

Якщо хоча б один пункт з SMART не виконується, значить – мета або не буде досягнута взагалі, або результат буде зовсім не такий, як передбачалося на початковому етапі. Процес постановки мети краще записувати. Це допоможе повніше усвідомлювати і вникати в цілі самого процесу вже на початкових його етапах, більш точно передбачати кінцевий результат. Потім поступово створюється концепція необхідного майбутнього результату. Це стосується кожного пункту системи. Спочатку в найдрібніших деталях описано підсумковий результат. Далі фіксується, яким повинен бути кінець шляху, визначається межа, що знаменує досягнення мети. Наступний етап вимагає пошуку підтвердження реальності поставлених завдань. Потім визначається необхідна кількість ресурсів або дій, які приведуть до бажаного результату. Весь проект потребує призначення дати його завершення. Визначається день, коли завдання буде виконано, результат буде досягнутий.

ПРИКЛАД ПОСТАНОВКИ МЕТИ

Щоб краще зрозуміти критерії SMART-цілі, буде правильніше розглянути конкретний приклад. Припустимо, чоловік поставив для себе мету заробляти більше грошей. Якщо її пропустити через всі п'ять пунктів, концепція буде мати наступний вигляд. Перший етап вимагає конкретики. Тому ця мета буде звучати вже «заробляти на 20% більше грошей». Наступний пункт покаже, що бажаний дохід повинен становити 120%. Третій пункт дозволяє оцінити, чи досяжна мета. Можна працювати більше, що стане фактором збільшення доходу. Ця мета досяжна. Четвертий етап передбачає визначення реалістичності. Чи здатна людина працювати більше годин в день? Якщо так, то завдання здійсненне, і можна просуватися далі. Слід визначити терміни. Мета досяжна, і дохід може збільшитися на 20% через два місяці. Постановка цілей по SMART в кінцевому результаті буде описана так: «Через два місяці я збільшу дохід на 20% завдяки більшій кількості робочих годин в день».

КОЛИ SMART-МЕТОД НЕ ПРАЦЮЄ

Існують причини, за якими в деяких випадках представлена система не працює. Однією з них може бути постійна втрата актуальності дати, коли зовнішні умови часто і непередбачено змінюються. У цьому випадку довгострокове планування буде виконати просто нереально, процес буде неймовірно важко передбачити. Якщо має сенс навіть не сам кінцевий результат, а постійний рух у потрібному напрямку, методика застосовують з деякими застереженнями.

У разі, коли в силу якихось причин (найчастіше це просто лінь) немає можливості відразу взятися за справу, SMART-метод не має сенсу починати розробляти. Адже навіть написані, продумані кроки до досягнення результату залишаться виключно ми на папері. Також такий процес постановки цілей не підходить людям з авантюричним складом характеру або тим, хто займається творчою діяльністю, що залежить від натхнення. Для них така система просто не актуальна. Добре це чи погано, не нам судити. Для кожного з цих аргументів існують свої прихильники і противники. Всі люди різні, тому не може бути однаково відповідного методу для всіх.

Вадиму видавалось, що він бачить свої цілі чітко та зрозуміло, але, коли ми спробували сформулювати хоча б деякі з них за SMART-стандартами, виявилось, що він про них у такому ключі навіть не думав. І це його спантеличило.

Вадим, у хорошому значенні цього слова, «завівся», і захотів чітко та конкретно поставити перед собою цілі.

Наступного дня, я повернувся до свого міста, проте ми продовжували роботу над його цілями скайпом та у телефонному режимі. Деякі з них, особливо ті, що не пов'язані з бізнесом (наприклад, сім'я), було складно обрахувати. Як обрахувати, скажімо, щастя дітей? Але я запропонував не намагатися виміряти невимірюване, а сфокусуватися на тому, що легше відстежити. Наприклад – час, який він дійсно проводить з родиною, не займаючись звітами і не вирішуючи виробничих проблем. Звичайно, час, проведений із сім'єю – це ще не гарантія щастя, проте таке завдання легше поставити і можна пізніше контролювати.

Через три тижні у нас уже був готовий перелік особистих цілей на три роки, на десять років і на п'ятнадцять також. Варто відзначити, що, як тільки він став докладно обдумати свої цілі, багато з них змінилися. Деякі – в дрібницях, а інші – серйозно. Наприклад, намітився видимий конфлікт між особистими цілями та бізнесом.

Я завжди вимагаю, щоб в роботі над стратегією всі думки, висновки, ідеї, завдання, цілі і інші ремарки обов'язково записувались. Без цього вони «втрачають вагу», залишаються мріями, не набирають остаточної форми. Коли Вадим записав всі свої цілі та чітко їх сформулював, він подивився на них під зовсім іншим кутом. Від частини з них він відмовився, деякі серйозно переробив. А коли я попросив його біля кожної

з них написати, чому він намагається її досягти, – список цілей попав під повторне коригування. Підкреслю – я не критикував цілей і більше їх не коментував. Вадим сам, записуючи їх на папері, бачив їх недоліки та слабкі місця.

Далі ми розглянули його сильні та слабкі сторони, використовуючи класичну матрицю SWOT-аналізу. З цим у нього проблем не було – Вадим виявився дуже чесним сам до себе, ясно розумів свої переваги та недоліки. Але після обговорення сильних та слабких сторін, а також можливостей, цілі знову було відкориговано: Вадим вирішив забрати із списку декілька тих, які, як він сам вирішив, не відповідали його внутрішньому світу.

Щоб зрозуміти, чому Вадим на словах хотів кататися на лижах у Швейцарії, а замість цього сидів у офісі, ми завели «щоденник спостережень» (як в радянській школі, на уроці природознавства). Вадим – людина з високим рівнем самоконтролю та мотивації, тому він чесно, не ухиляючись, фіксував всі свої справи, домашні та робочі, протягом дня, присвоюючи їм категорії. Наприклад, такі:

- стратегічно важливі завдання (сюди, приміром, могла потрапити не лише зустріч з поставальником, але й відвезти сина до школи),
- неважливі, але необхідні (наприклад, поїздка до банку на підпис),
- важливі, від яких можна відмовитись (наприклад, операційні наради, які давно пора було делегувати найманому директору),
- неважливі, які можна би було комусь доручити (наприклад, поїздка в автосервіс).

Як Ви вже напевно здогадалися, більшість часу, проведеного на роботі, неприємно контрастувало з низькою важливістю виконуваних в цей період завдань. Вадим багато працював, але власний КПД об'єктивно оцінював як низький.

ВИЗУАЛІЗАЦІЯ МЕТИ

SMART-система постановки цілей дуже ефективна завдяки принципу їх візуалізації. Щодня думаючи про шлях, яким слід іти до бажаного результату, людина налаштовується на просування і зростання.

Сила думки постійно штовхає до необхідних дій. У момент, коли життя поставить людину перед вибором подальшого шляху, вона вибере той, що веде до досягнення мети. Сформульовані шляхом SMART-методу цілі, що ведуть до вершини, знаходяться в підсвідомості людини і завжди готові підштовхнути його до найкращого вибору дій. Саме в цьому полягає позитивний ефект візуалізації мети за допомогою SMART-методу.

ПОЗИТИВНЕ МИСЛЕННЯ

Дуже важливо при постановці SMART-цілей вміти позитивно налаштуватися на досягнення результату. Це дає змогу людині навчитися мислити неординарно, творчо, може навіть всупереч думці оточуючих або укорінених понять. Невіра в свої сили відразу ж зробить будь-яку мету недосяжною. Тому найбільші успіхи спостерігаються у тих людей, які йшли до своєї мрії незважаючи ні на що. Впевненість у собі, креативність і оригінальність, підкріплена системністю в організації дій, і є запорукою будь-якого успіху. Таке поєднання факторів максимально підвищує шанси для досягнення поставленої мети. Ознайомившись з системою постановки SMART-цілі, кожна людина або група людей може правильно організувати всі свої ресурси і прагнення для досягнення необхідного результату. Вірячи у власні сили, рухаючись в одному напрямку за допомогою представленого методу, підкорити свою вершину зможе кожен.

Необхідності постійно «стирчати» в офісі завжди знаходилось якесь раціональне тлумачення. В «похмурі» роки потрібно було допомагати бізнесу. У кризові – не збанкрутувати. Однак, на моє питання про те, чи погодиться він залишок життя принести в жертву компанії, Вадим твердо заперечив. Було необхідно зробити вибір, по-новому розставляти пріоритети.

Я не є професійним психологом, але ми спробували розібратися у причинах такого «мікроменеджменту». У компанії були співробітники, які були готові взяти на себе зобов'язання, але Вадим не ділився обов'язками. І проблема була не в тому, що йому було «страшно» залишити на них компанію – у страху також є свої причини.

Якщо людина декларує певні бажання та цілі, а у реальності живе далеким від цього життям, то насправді такою є її зона комфорту.

Ми стали розмірковувати, як з неї вийти.

У ході обговорень – зійшлися на тому, що всередині бізнесу він розумів, хто він такий, а ззовні – не дуже. Ролі чоловіка, сина, батька здавались йому природними, тобто не настільки значущими, а бізнес давав йому можливість «самореалізуватися». Однак Вадим погодився з думкою, що, можливо, у минулому він і реалізовував себе у бізнесі, але зараз, швидше за все, чіпляється за нього як за єдине зрозуміле джерело самоідентифікації. Таким чином, до загального списку стратегічних завдань додався пошук нової ідентифікації.

При постановці завдань ми використали класичні методи – дерево та матрицю цілей, діаграму Ганта для плану-графіка, бюджет. Розробили збалансовану систему показників та встановили графік контрольних замірів. Певний час потратили на вибір інструментів для планування завдань та тайм-менеджменту. З моєї точки зору, конкретний вибір є не настільки важливим, оскільки тайм-менеджмент починається у голові, а не в календарі. У підсумку – Вадим використовує ті ж інструменти, що і я.

Підсумок перших шести місяців реалізації власної стратегії:

- час, проведений із сім'єю та дітьми, збільшився вдвічі,
- кількість часу, проведеного на нарадах, де він був непотрібним, зменшилася на 30%,
- відвідування спортзалу стало регулярним,
- зайва вага – мінус 5,5 кг,
- повноцінна відпустка, без електронної пошти, – 14 днів,
- кількість прочитаних книг – 12.

Зауважте, все це – без будь-яких збитків для бізнесу! Більше того, я переконаний, що користь бізнесу принесла не лише нова стратегія, яку ми з ним розробили, але і той факт, що Вадим, завдяки новому плану, впорядкував свою діяльність всередині компанії.

Крім цього, Вадим зацікавився маркетингом і почав системно вивчати його у бізнес-школі. А ще, під час відпустки він придумав старт-ап – мобільний додаток для керування міні-готелями. Команда уже дібрана і взялася до роботи. Загалом, Вадим рухається за своїм стратегічним планом. Ми його вже декілька разів злегка коригували, проте цілі поки що залишаються незмінними.

Життя – дивна штука. Щоб управляти бізнесом, ремонтувати телевізори, лікувати людей чи писати програми, необхідно вчитись. Ми всі це розуміємо і готові витратити на це час. А своє життя ми живемо і виховуємо своїх дітей так, начебто знання про це закладені в нас від народження. Це не так. Своїм життям і своїм щастям необхідно управляти, життя само по собі не стане яскравим та повноцінним. Ймовірно, є люди, які володіють даром інтуїтивного управління своїм життям, але їх небагато. Більшості з нас для управління життям потрібні спеціальні інструменти, і ідеї стратегічного менеджменту для цього добре підходять.

Чи зміг би Вадим цей шлях пройти сам? Теоретично так, оскільки ціни і плани він, по суті, формулював сам. Я був потрібний йому як носій методології, як уважний слухач та об'єктивний критик. А головне – як джерело мотивації.

Святослав Бірюлін
тренер



ЯК РОЗРОБИТИ ПРОФЕСІЙНУ СТРАТЕГІЮ УСЬОГО ЖИТТЯ?

День праці – свято, яке українці святкують 1 травня, американці – у першу неділю вересня. Це нагода – вшанувати працю, суспільство та активістів, що здобули права та гарантії, якими сьогодні користуються працевлаштовані. Тим не менше, споглядаючи на постійні зміни, люди мають, без сумніву, відчуття шансу, а також непевності. Нам усім потрібен новий погляд на роботу, а також прийняття особистої відповідальності за кар'єру, яка зазвичай триває 45 років і більше.

Протягом останніх 30 років я працювала радником і ментором, а також проводила дослідження щодо стратегії розвитку кар'єри. Мене здивувало те, як **багато людей на усіх етапах життя непокоїться про власну кар'єру, і водночас як небагато часу вони присвячують на опрацювання стратегії її побудови.** Якщо Ви належите до цієї групи осіб, знайдіть час, щоб це змінити: визначте собі власний День кар'єри, який використаєте на планування роботи, що має для Вас сенс і буде джерелом задоволення та гордості. Незважаючи на те, чи Ви належите до Y-покоління, тих, хто народився на зламі

тисячоліть, чи до покоління X, або й до старших, перед Вами **п'ять видів діяльності, які допоможуть запланувати стратегію розвитку.**

- 1. Порахуйте, скільки часу Вам залишилось** Більшість людей переважно недооцінюють час тривалості кар'єри. Доцільно провести простий розрахунок. Вказівка: середній показник віку виходу на пенсію – 60-65 років. Він постійно зростає. Більшість осіб вирішує, а часом і мусить, працювати і в 70, а то й пізніше. **Кар'єра – не біг на коротку дистанцію. Це – марафон.**
- 2. Поміркуйте, на якому етапі кар'єри Ви знаходитеся сьогодні**

Кар'єра складається з трьох головних етапів. Кожен з них триває більш-менш 15 років і потрібно до них пристосовуватись.

На 1 етапі (від початку кар'єри і до кінця тридцятих років) подбайте, щоб це був для Вас час пізнання, навчання і випробовування різноманітних речей. Без сумніву, Ви зробите декілька помилкових/поганих виборів, але ці помилки, чи розуміння того, що щось Вам не підходить, також буде цінним досвідом у майбутньому. Якщо Ви знаходитесь на **2 етапі** (від кінця 30-х років до початку 50-х), сконцентруйтеся на пошуку оптимального пункту, який буде балансувати між тим, що Ви любите робити, на чому знаєтесь, та того, що цінується у світі. Це час, у ході якого Ви будете сягати високо, використовуючи власні сильні сторони, та вирізнятись на фоні інших.

Під час **3 етапу** мова йде про те, щоб дістатись якомога далі. У віці 50 років Вас може чекати ще як мінімум 20 років професійного життя. Ви повинні знайти новий, стабільний вид роботи, а також темп, якого вдасться дотримуватись протягом наступних десятиліть. Одним із головних завдань, які на Вас очікують у цей період, є вміння випромінювати «свіжість/сучасність». Ніхто не хоче працювати за старою, як живуть виключно минулим. Підтримуйте власну значущість і добрі контакти, завдяки чому Ви можете стати протягом наступних років джерелом ефективною мудрості для інших.

3. Перевірте рівень палива

Особи, які досягають найбільшого успіху протягом довгої дистанції кар'єри, володіють невичерпними запасами того, що я називаю **паливом кар'єри, на що накладаються універсальні вміння, значний досвід і тривалі відносини.**

Універсальні вміння охоплюють питання розв'язання проблем, навички персвазії (впливу), доведення справ до кінця, а також знання, як правильно ризикувати. Ці вміння Ви можете використовувати на будь-якій посаді, яку б Ви не займали, і у будь-якій фірмі чи у галузі, де будете працювати.

Значний досвід змусить нас залишати зону комфорту і спростить процес адаптації під час змін у робочому середовищі. Прикладом цього можуть бути подорожі, активна соціальна діяльність, запровадження нових продуктів на ринок чи також створення власної фірми.

Постійні відносини є, можливо, найбільш потужною формою кар'єрного палива: такі контакти, експерти, ключові співпрацівники та ментори мають величезний вплив на розвиток нашої кар'єри.

Оцініть, чи рівень доступного Вам палива зростає, залишається без змін чи навпаки

знижується. **Поміркуйте, що можете зробити протягом наступного року, щоб його поповнити.** Додавання палива не завжди вимагає зміни посади чи галузі. Шукайте нові стежки у власній організації, виконуйте спеціалізовані завдання, змінюйте посади, розширюйте коло функціональних обов'язків або беріть участь у навчальних програмах.

4. Оцініть свою теперішню професійну ситуацію.

Не оцінюйте задоволення від роботи на підставі вражень або відчуттів, які Вас огортають наприкінці тижня, у п'ятницю. **Сформуйте об'єктивну картину, відповідаючи собі на чотири наступні запитання: Чи я чогось навчаюсь? Чи маю вплив? Чи отримую задоволення? І, врешті-решт: чи отримую належну платню?**

Відносно останнього запитання: проаналізуйте повний пакет можливих надбавок, в тому числі заробітну плату, премію, відпустки, а також відповідність займаній посаді. Чи є вона адекватною, враховуючи вклад, який Ви приносите організації? Як це виглядає у порівнянні зі ставками, які є на ринку?

Що ілюструють ці запитання? Чи можете поправити якусь з найгірших оцінок? Чи можна її виправити, будучи у Вашій теперішній ситуації, чи краще пошукати чогось нового?

5. Мудро інвестуйте свій час

Час є зобов'язуючою валютою в нашому житті і те, як ми ним користуємось, багато говорить про те, що для нас є важливим. Створіть простий кольоровий графік, який покаже, на що Ви витрачали час протягом останніх кількох місяців, використовуючи такі категорії як робота, родина, суспільство, здоров'я або просто відпочинок.

Що такий рисунок говорить про те, як Ви інвестуєте власний час? Постійна робота і брак розваг – це не та перспектива, яка дасть Вам втриматись. Чи присвячуєте достатньо часу на речі, які приносять Вам задоволення, навіть у невеликій мірі? Чи перехід з етапу на етап вимагає від Вас адаптувати час? Чи використовуєте свій цінний час, щоб збільшити доступні Вам засоби палива? Як виглядає Ваш портфель часу у контексті відповідей на раніше поставлені запитання, що стосуються задоволення від роботи?

Кар'єра – це довга подорож, що виходить поза межі самої роботи. Вона становить частину Вашого життя. Стратегічно обдумайте її план розвитку. Єдиною особою, яка буде Вам у цьому товаришувати весь час – це Ви самі. Не достатнього того, що Ви будете весь час переживати, – почніть діяти.

*Олена Попова
підприємець, тренер*



БЛАКИТНИЙ ОКЕАН

АБО ЯК БУДУВАТИ ВИСОКОЕФЕКТИВНІ ТА СТІЙКІ РИНКОУТВОРЮЮЧІ СТРАТЕГІЇ, ЩО ОБ'ЄДНУЮТЬ ВАРТІСТЬ, ПРИБУТОК ТА ЛЮДЕЙ

Що відокремлює високоєфективні та стійкі ринкоутворюючі стратегії від тих, які зазнали невдачі? Як можна застрахувати себе від того, що «блакитний океан», який Ви створюєте буде стійким? Відповідь варто шукати, розглядаючи комплексне розуміння стратегії, а також об'єднуючи три стратегічні пропозиції: пропозицію вартості, прибуткову пропозицію та пропозицію людей.

Щоб будь-яка стратегія була успішною та стійкою, організація має розробити пропозицію, що приваблює покупців. Вона повинна створити бізнес-модель, що дає можливість компанії отримувати прибуток від продажу власних пропозицій. І вона мусить мотивувати людей працювати на/з компанією, щоб здійснювати цю стратегію.

Тож зміст хорошої стратегії ґрунтується на:

- вигідній пропозиції для покупців, з надійною пропозицією прибутку для організації,
- стійкому втіленні стратегії, що базується, головним чином, на високомотивованих людях.

У цьому розумінні названі стратегічні позиції

забезпечують організаційні рамки. Це потрібно для того, щоб впевнитися, що організація прийняла цілісний підхід до розробки і реалізації стратегії. Якщо стратегія у повному обсязі не розвиває та не об'єднує три стратегічні позиції, то це, найімовірніше, призведе до короткотермінового результату або до провалу.

Це пастка, в яку потрапляли свого часу багато компаній. Наприклад, американська компанія Napster і її спроба створити і захопити ринковий простір цифрової музики. Napster мала беззаперечну перевагу першовідкривача, що була підкріплена 80-ма мільйонами користувачів, і, загалом, була улюбленою через свою пропозицію вартості. Проте її стратегія, в кінцевому рахунку, провалилася. Вона не мала стійкості. Napster, не маючи цілісного уявлення про стратегію, не змогла донести свою пропозицію до людей, до своїх партнерів, підтримати реальну користь від розблокування програми.

Коли звукозаписувальні компанії запропонували Napster розробити модель розподілу доходів від цифрового завантаження музики, щоб створити безпрограшний варіант для обох сторін, Napster цю пропозицію проігнорувала. Вона обрала войовничий підхід, заявивши, що компанія буде це просувати з/або без підтримки звукозаписувальних компаній. Все решта – історія.

Невдовзі компанія була змушена закритися через порушення авторських прав. Це не дозволило Napster розробити хоч якусь прибуткову пропозицію, навіть маючи величезну базу користувачів. У підсумку, не маючи узгодженої стратегії, її успіх був недовгим.

ДОСЯГТИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИРІВНЮВАННЯ «БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ»

Успішна стратегія «блакитного океану» є стійкою, тому вимагає, щоб всі три стратегії пропозиції були вирівняні, опирались на як диференціацію, так і на низьку вартість. Щоб зрозуміти, яким чином організація досягає «вирівнювання» для створення високопродуктивного та сталого «блакитного океану», розглянемо випадок благодійності у Великобританії – «Comic Relief».

13-го березня вулиці та офісні будівлі по всій Великобританії були заповнені людьми, що носять червоні носі, а також школярами та знаменитостями, що «прийняли виклик» зібрати гроші на благодійність для «Comic Relief». «День

червоного носа» та «Ніч червоного носа», а також інші подібні заходи, допомогли зібрати більше 1 мільярда фунтів з часу заснування організації у 1985 році.

З моменту започаткування діяльності «Comic Relief», благодійний збір коштів став у Великобританії «глибоким червоним океаном». Як і будь-який інший «океан», ринок був переповненим та висококонкурентним. Організація, щоб виділитися з натовпу, повинна була старанніше працювати над збором коштів та маркетингом. Одночасно громадськість почувала себе розгублено серед величезної кількості прохачів грошей. Втома спонсорів давалася взнаки також. Тож, що стоїть за неминучим успіхом «Comic Relief»? Вони не конкурували. Вони зробили конкуренцію недоречною.

І зробили вони це, поєднавши три стратегічні пропозиції, – пропозиції вартості, прибутку і людей довкола. Давайте розберемо стратегію «Comic Relief». Пропозиція вартості «традиційної благодійності» зі збору коштів підсилює почуття провини та жалю (пригадайте фотографії голодуючих дітей, щоб зібрати гроші – здебільшого через великі подарунки від донорів з високим рівнем доходу завдяки реалізації їх круглорічних кампаній). А події, що проводить «Comic Relief» двічі на рік, навпаки, мають на меті змінити світ – зробити щось кумедне.

Участь є дешевою та «легкою», щось типу як витратити фунт на маленький, червоний, пластиковий ніс. Їх вже купили понад 70-т мільйонів людей. Люди також можуть пожертвувати кошти, спонсоруючи витівки друзів, сім'ї або колеги, даючи гроші. Взамін – отримують сміх.

На відміну від традиційних благодійних організацій, «Comic Relief» приймає навіть крихітні пожертви. Навіть найбільш та наймолодші можуть внести свій вклад у зміну світу. У той час, коли традиційні благодійні організації не перестають запитувати донорів про гроші, «Comic Relief» зосереджені на створенні унікального досвіду, який можна отримати двічі на рік, усваючи втому донорів.

І, нарешті, «Comic Relief» жертвує 100% всіх залучених коштів разом зі своєю «стофунтовою обіцянкою», що організація не витратить ані фунта з пожертв на свої накладні чи операційні витрати.

Результат цього – ціннісна пропозиція, яку дослівно можна зрозуміти як: «це все не тільки

весело і чесно, але також дає змогу донорам зробити великий внесок через малу пожертву». Іншими словами, це водночас і диференційовано, і має низьку вартість, є доступним для кожного, від малого до старого, від багатих до бідних.

ПРОПОЗИЦІЯ ПРИБУТКУ

Яким чином організація підтримує свою діяльність і розширюється, дотримуючись своєї «стофунтової обіцянки», доповнюючи її своєю переконливою вартісною пропозицією з непервершеною пропозицією прибутку?

Традиційні методи збору коштів – ведення справ, оплата поштових або телефонних послуг, а також управління благодійними магазинами – все це тягне за собою значні накладні витрати. «Comic Relief» за деякими оцінками ліквідувала більше ніж 75% традиційних операцій по збору коштів.

Вони використовують існуючі торгові точки для продажу своїх червоних носів, а не керують власними благодійними магазинами. Їх адміністративні витрати є незначними, оскільки вони швидше надають гранти іншим благодійним організаціям, а не «експлуатують» власні програми. Також витрати по збору коштів є мінімальними з огляду на їх «весело одягну» спільноту. Пов'язана з цим «Ніч червоного носа» – зіркова комедійна феєрія – не коштує ані копійки. Мережі жертвують ефірний час, в той час, як знаменитості жертвують свої послуги та створюють резонанс завдяки рекламі «сарафанного радіо». Корпоративні партнери покривають будь-які значні експлуатаційні витрати у грошовій або натуральній формі. Загальний результат є диференційованим, отже маємо низькозатратну прибуткову пропозицію, що ефективно підтримує свою вартісну позицію.

ЛЮДСЬКА ПРОПОЗИЦІЯ

З невеликим штатом працівників, зацікавлених його вартісною пропозицією, людська пропозиція «Comic Relief» сфокусована на натхненні волонтерів збирати кошти, а корпоративних спонсорів та знаменитостей – робити вартісні пропозиції прибутку стійкими.

Щоб створити власну армію зі збору коштів, «Comic Relief» зробили легким та доступним отримання задоволення і можливість заслужити повагу водночас. Людям потрібно

«волонтерити» лише раз у два роки і Інтернет-сайт «Comic Relief» пропонує жартівливі способи, як це зробити. Волонтери також відчувають гордість, коли друзі та колеги бачать вклад, який вони вносять у цю справу. Також легко знайти корпоративних спонсорів та знаменитостей: вони отримують величезну безкоштовну рекламу роблячи це. І, без сумніву, «стофунтова обіцянка» заохочує брати участь у програмі також.

Процвітаюча стратегія «блакитного океану» в «Comic Relief» будується на вирівнюванні пропозицій вартості, прибутку та людей таким чином, що кожен елемент підсилює інші.

Для організації легко першочергово зосередитися на одній чи двох стратегічних пропозиціях, виключивши іншу (інші). Організація, яка надає перевагу вартісній чи прибутковій пропозиціям, але упускає людську пропозицію – «приречена» на виконавчий провал. Точно так само, як пропозиція, що мотивує людей з поганим вмістом стратегії, відобразиться на вартісній чи прибутковій пропозиції. Це призведе до зниження продуктивності.

Загалом, в той час, коли одна або дві стратегічні пропозиції можуть бути скопійованими, копіювання всіх трьох є ускладненим, особливо це стосується людської пропозиції, тому що вона «вбудована» у людські відносини і потрібен час, щоб їх розвинути.

Всі компанії, які прагнуть побудувати стійкий «блакитний океан» повинні спитати себе:

- як кожна з трьох стратегічних пропозицій може підтримати і посилити дві інші, щоб створити сильний, позитивний, та підсилений цикл?
- як ми можемо використовувати вартісні пропозиції для зміцнення нашої прибуткової пропозиції або побудувати міцну людську пропозицію, що створить сильну вартісну пропозицію?

Ключ до створення стійкого «блакитного океану» криється у створенні трьох пропозицій довкола диференціації та низької вартості. Успішне поєднання трьох пропозицій робить копіювання проекту набагато важчим і збільшує тривалість служби вашого «блакитного океану». «Comic Relief» досі плаває в «блакитному океані» через 30 років після старту. Napster, навпаки, протрималася лише два роки.



ТРИ КРОКИ НА ШЛЯХУ РИНКОВОГО ДОМІНУВАННЯ

Ринкова динаміка інновації вартості

Тут мова не йде про гроші. Досконала конкуренція зменшує прибуток майже до нуля. Натомість компанії прагнуть домінувати на ринку. Вони не хочуть стояти осторонь, прагнуть бути найкращими і, в ідеалі, найбільш прибутковими.

Як цього досягти? Чи не стала пряма конкуренція нормою в світі для неунікальних товарів та послуг? Чи є інший шлях? Іншими словами: чи є формула для ринкового домінування врешті решт?

Історично компанії формували лідируюче положення на ринку завдяки традиційній монополійній практиці, що базується на обмеженому доступі до ресурсів, встановлювали високу ціну і «знімали вершки». Це відмінно працює, якщо ви володієте винятковими активами або цінними патентами. Давайте розглянемо фармацевтичну промисловість. Вона може похвалитися здоровим прибутком та зиском від довготривалих патентів, що захищають її від можливості бути оскарженими іншими учасниками. Але чи це

стосується більшості компаній сьогодення? Ні.

В умовах сучасних економічних знань, що засновані радше на ідеях, аніж на ресурсах, традиційна монополійна практика навряд чи ефективна. Майже все може бути відтворене або скопійоване, часто – краще і дешевше.

То чи домінування на ринку все ще можливе? Так. Давайте розглянемо як Starbucks переглянув уявлення про традиційну кав'ярню, або як Curves перевернули все з ніг на голову та кинули виклик висококонкурентній фітнес-індустрії. Ці компанії не були засновані на традиційних монополістичних умовах. Проте всі погодяться, що вони домінують на своїх ринках. То як вони це зробили?

ХАРАКТЕРИСТИКИ ДОМІНУЮЧИХ ФІРМ.

Ці компанії, як й інші, хто створив «блакитні океани», – мають спільну ознаку. Це те, що вони виграли від динаміки ринку інноваційної вартості.

Їх стратегії відхиляються від норми в трьох важливих напрямках, як показано на малюнку нижче:

1. вони зміщують криву попиту шляхом пропонування стрибка у вартості;
2. вони встановлюють стратегічну ціну так, що люди не тільки хочуть купити продукт або послугу, але й можуть собі це дозволити;
3. вони знижують криву середніх довгострокових витрат так, що компанія може розширити свої можливості, щоб отримати прибуток і перешкодити вільній імітації, пропонуючи покупцям різницю у ціні зі стратегічною ціною.

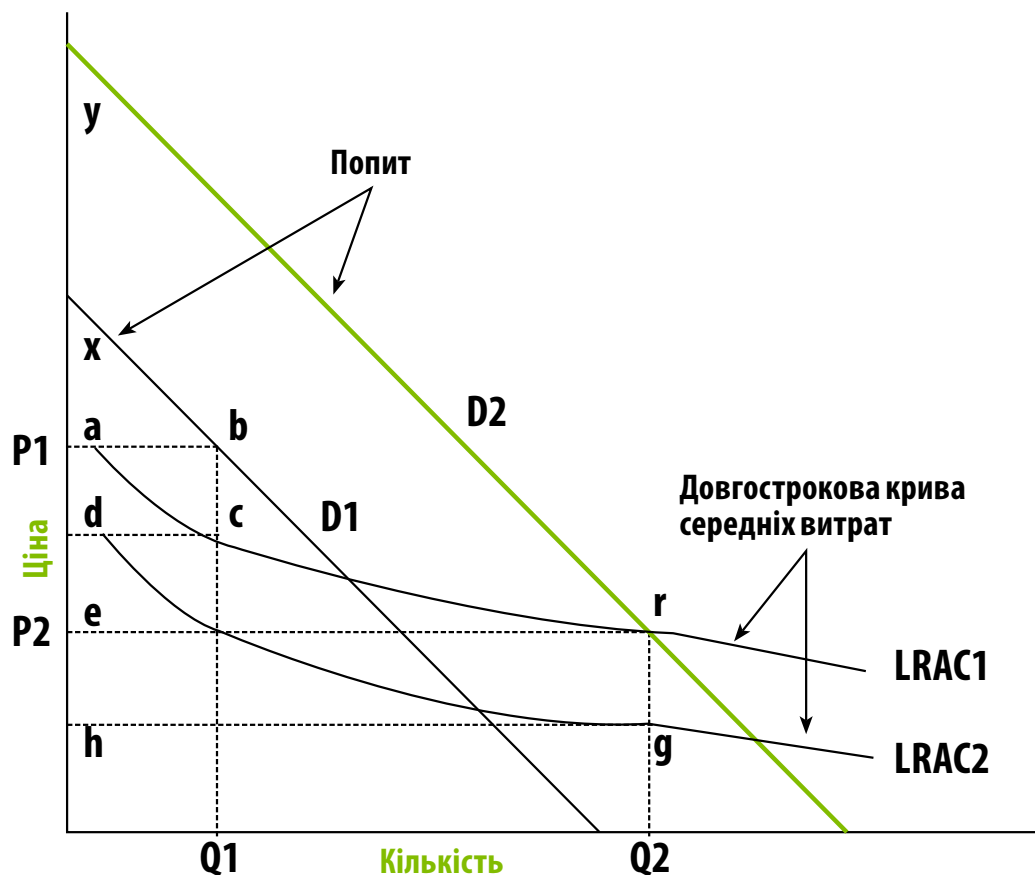
Давайте розглянемо це, використовуючи малюнок, що зображено нижче.

Вартість інновації радикально збільшує привабливість блага, зміщуючи криву попиту з D1 до D2.

Ціни встановлюються стратегічно і в цьому випадку переміщення з P1 до P2 відбувається, щоб захопити масу потенційних покупців в

збільшеному ринку. Це збільшує кількість проданих товарів з Q1 до Q2 і формує сильне впізнавання бренду для безпрецедентної вартості. Крім того, компанія залучена в цільових затратах, одночасно знижуючи цим криву довгострокових середніх витрат від LRAC1 до LRAC2, щоб розширити свої можливості для отримання прибутку, перешкоджаючи копіюванню. Таким чином, покупці отримуючи різницю у вартості, зміщують споживчий надлишок з axb до $eu\delta$.

Це призводить до безпрограшної ринкової динаміки, де компанія отримує домінуючу позицію, і в той же ж час покупці отримують величезні переваги. Суспільство отримує перевагу через підвищення ефективності, а також через наголос на зниженні витрат. Звичайні монополісти практикують, з одного боку встановлення високих цін та «зняттям вершків», щоб максимізувати прибуток, обмежуючи людську купівельну спроможність. У той самий час, через відсутність здорової конкуренції на ринку, вони не в змозі зосередитися на ефективності та зниженні витрат та використовують більше ресурсів. Через штучно завищену ціну для



споживачів, споживчий надлишок зменшується, суспільство нерационально витрачає більше ресурсів, і це призводить до додаткових обтяжуючих втрат в економіці. Традиційні монополісти зазвичай працюють проти споживачів та ефективного використання ресурсів, існують законодавчі норми проти цього, з деякими винятками, в таких випадках, як фармацевтичні препарати та інші технології галузей промисловості, де патенти стимулюють значні довгострокові інвестиції в дослідницькі проекти та результативні монополії.

Суть полягає в тому, що монополісти схильні до перекидання витрат на суспільство та споживачів. Вартісні інновації, навпаки, призводять до виграшу всіх довкола. Тому споживачі схильні до того, щоб «закохуватися» в компанії, які цього досягли.

Погляньмо на американську Zappos, компанію, що досягла інновації інвестицій та ринкового домінування на перенасиченому ринку, продаючи дещо, що можна розглядати як предмет споживання – взуття.

Вони змістили криву попиту.

Коли Zappos розпочинала свою діяльність у 1999 році, вона могла б легко стати одним з багатьох Інтернет-магазинів, що отримує прибуток від «економічної бульбашки доткомів». Але це не стало її метою. Замість того, компанія зосередилася на пропонуванні суттєвої різниці у вартості, об'єднавши найкраще, що має в собі традиційний взуттєвий магазин та Інтернет-магазин. У традиційних цегляних магазинах, одна з трьох покупок не відбувається через відсутність потрібного покупцеві розміру. На противагу цьому Zappos запропонувала великий вибір взуття, в широкому розмаїтті розмірів і кольорів.

І Zappos не зупинилася на досягнутому. Вона також запропонувала першокласний рівень обслуговування клієнтів, швидку доставку та можливість безкоштовно та легко повернути покупку. Зробивши це, вона дала змогу покупцям обирати зручність та досвід персоналізованого шопінгу, об'єднавши в цьому характеристики оф-лайн та он-лайн магазинів.

Вони встановили «стратегічну ціну». Не зважаючи на суттєву різницю у вартості, Zappos не встановила більш високої ціни. Вони встановили «стратегічну ціну», щоб захопити

якомога більшу кількість потенційних покупців і таким чином створити впізнаваний бренд. Поєднання суттєвої різниці у вартості, що відповідала «стратегічній ціні» дозволило швидко отримати солідну клієнтську базу, а покупці, швидше за все, ставали фанатами, а не споживачами.

Вони знизили свої довгострокові середні витрати.

Замість того, щоб платити за вигідне розміщення в торговому центрі, Zappos інвестували в сучасний вигляд складських приміщень. Це дозволило зберігати залишки в себе і постачати взуття швидше до покупця, не покладаючись на виробника.

Великої економії було досягнуто завдяки переходу від традиційного маркетингу до онлайн-маркетингу. Оптимізація пошукових систем та афілійований маркетинг виявилися набагато дешевшими та більш ефективними.

Крім того, Zappos отримала користь від реклами «з уст в уста» від клієнтів, які вже встигли стати її фанами. І, нарешті, Zappos, розробила незвичну корпоративну культуру, з ефективними працівниками, та текучістю кадрів, що є значно нижчою ніж середня по галузі.

Всі ці заходи дозволили Zappos знизити свої довгострокові середні витрати і підвищити свою рентабельність.

Чого Zappos досягла у ціннісних інноваціях? Це те, що дозволяє компанії зробити конкуренцію марною та, створивши новий «блакитний океан» в новому ринковому просторі, там домінувати.

У цьому випадку компанія пропонує таку цінність, тому що вона не має клієнтів, вона має фанатів, таких, як й інші компанії – «блакитні океани». Це причина того, що більше 75% клієнтів є постійними покупцями і продажі компанії сягнули більше 2 млрд. доларів США у 2015 році.

У той самий час вони встановили «стратегічну ціну» та розгорнули унікальну бізнес модель, що не лише приносить їм хорошу рентабельність, але робить майже неможливим її перевернення. Зрештою, це суть стратегії «блакитного океану»: не боротися з конкуренцією, а зробити її марною, не доречною.



РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Змусити керівників змінити свій стиль роботи завжди буде важкою працею, але вони можуть навчитися покращувати свої поведінкові реакції у важких ситуаціях та розвивати кращий емоційний інтелект, що перетворить їх в більш ефективних лідерів.

Дослідження показують, що організації, які ставляться до розвитку лідерства серйозно, випереджають своїх конкурентів. Це відповідає дійсності сьогодні, коли лідери в кібер-добу опиняються під великим (і зростаючим) тиском з боку глобалізації.

Двадцять п'ять років тому дуже мало уваги приділялося рисам характеру і ірраціональним процесам, які формують індивідуальну поведінку. Корпорації та бізнес-школи були зайняті

моделями раціональної економічної людини, неусвідомлюючи, що керувати можна всім, крім раціональних осіб, які приймають рішення.

Емоційні аспекти керівництва, важливість корпоративної культури були усюди, проте ігнорувалися. Тогочасні керівники лише очікували виконання власного бачення та навичок для створення сталих, орієнтованих на конкретні результати організації.

Сьогодні вони стикаються з додатковими труднощами через технології, що швидко змінюються, з віртуальними робочими групами, розділеними культурними та географічними межами, а також із труднощами прийняття рішень, коли стикаються з перевантаженням інформацією.

Сучасні організації все більше і більше виглядають як матриці зорельоту, де багато ідей розвиваються і це стає великим викликом при їх здійсненні. Бачення без дії є галюцинацією, і тоді його виконання є місцем, де загрузло багато добрих починань. Примусити речі ставати реальністю можемо суцільною дієвістю. Тут допоможе лідерська модель, яка буде менш диктаторською, а матиме більше авторитетну та мережеву природу.

Ми маємо рухатися від способу керівництва – «наказ, контроль, селекція», до більш інтерактивних, інформативних та інноваційно-орієнтованих моделей. Для того, щоб бути по-справжньому ефективними, сьогоднішні організації повинні мати лідерів, які мають емоційний інтелект, щоб наповнити сенсом та мати можливість надихати працівників, розширювати можливості своїх працівників для виконання завдань. Це стає особливо важко, коли члени організації розподілені по різних континентах.

Зрештою, ви не можете вислати посмішку або потиснути руку. Вам потрібно створити робочі місця, де люди почувають себе комфортно в мережеві структурі; вам необхідно створити організації, де люди можуть мати сміливі розмови, – організації з людьми, які є адаптованими, самосвідомими, дружніми, життєрадісними і мають системну орієнтацію. Для створення цих гнучких організацій, нам потрібні люди, які практикують справжній обмін знаннями і будуть виходити за рамки тунельного мислення.

ЧОМУ ТАК БАГАТО ЛІДЕРІВ САМІ СЕБЕ РУЙНУЮТЬ?

Чим вище кар'єрними сходами підіймаються керівники, тим важливішими для них стають «м'які навички». Цього вже недостатньо, щоб бути функціональним менеджером. У підсумку лідери повинні вийти зі свого функціонального бункера для того, щоб мати можливість отримати найкраще від людей. На жаль, багато керівників не в змозі зростати: вони просто не знають як.

Чому так багато лідерів самі себе руйнують? Чому багато керівників є настільки скупими на розвиток добре функціонуючих команд? Чому так багато організацій мають ознаки ГУЛАГу? Істина

полягає в тому, що незважаючи на зростаюче усвідомлення власної ролі, багато успішних лідерів як і раніше мають значне почуття тривоги і невпевненості.

Багато хто з них не усвідомлюють впливу своїх дії на інших. Зазвичай, вони мають слабе уявлення, що все це за собою несе. Крім того, вони незнайомці самі собі. І через свою невпевненість – можуть вдаватися до деструктивної поведінки. Крім того, багато з тих, хто сьогодні є надуспішним, продовжує запитувати себе чи я справляюся добре? Чи я викладаюся на роботі на 100%? Коли ж люди зрозуміють, що я повинен отримати цю позицію в першу чергу? Це не що інше, як синдром самозванця. Дехто «компенсує» це, стаючи більш самозакоханим в своїй поведінці, щоб переконати себе і всіх інших, що він по-справжньому особливий. Такі лідери можуть страждати від зарозумілості, схилившись до безвідповідальних дій. Дехто тягнє до поведінки альфа-самця, стилю лідерства, що відповідає поведінці горили. Навіть тоді, коли лідери стають більш досвідченими, під час стресу вони можуть регресувати дуже швидко і повертатися до цього виду диктаторської поведінки як шаблону за замовчуванням.

ЗМІНА РОЛІ КЕРІВНИЦТВА

Сьогодні корпоративний світ переживає зрушення, небачені з часів другої промислової революції. Розширення можливостей та доступність технології, викликані цифровими інноваціями, призвело до фундаментальних змін у методах ведення бізнесу, управління організацією і споживчій поведінці. Світ змінюється, керівництво більше не залежить від дій одного керівника (теорія «Великих людей»), а від здатності співпрацювати, мотивувати і керувати мережами. Лідерство стало командним видом спорту; лідерська поведінка повинна бути розподіленою по всій організації.

Успішне лідерство сьогодні має дбати про те, щоб люди думали, як вони почуваються, наскільки відповідально вони сьогодні поведуться. Це дещо більше ніж харизма, і це не те, чого можна навчитися завдяки трьом простим крокам чи простому курсу. Навики управління вимагають постійного розвитку. Розумні люди не обов'язково стають мудрим. Але вони можуть дізнатися, як знайти способи впоратися зі стресовими досвідом, щоб пізнати себе.

Треба пам'ятати, що керівники – як вино. Деякі з них перетворюються на щось чудове, деякі – можуть стати оцтом.

Юрій Булик
редактор



МЕНТОР & СПОНСОР?

Ментор, коуч, психотерапевт, духовний наставник, гуру, тренер, мовний стиліст, косметолог... бракує лише акробата. В останні роки помітно збільшилась армія експертів, які хочуть сприяти Вам у розвитку, допомогти перейти на вищий рівень. Однак чи всі вони дійсно нам потрібні? Чи варто витратити кошти – свої чи компанії – на їх послуги? Чи не краще було б усіх їх звільнити і «працевлаштувати»... спонсора?

Поняття ментор, менторство сьогодні стало одним із найбільш вживаних у діловій літературі. До того рівня, що більшість порад про перехід на черговий рівень професійної кар'єри є саме порадами знайти коуча або ментора всередині організації (чи поза нею), який має допомогти знайти себе в складних структурах корпорації і дасть необхідні вказівки, як бути присутнім там, де про Вас ще не знають. Геніальне рішення, правда? Справді так вважаєте?

ЗНАЙДІТЬ СПОНСОРА

Мій багатолітній досвід роботи у корпораціях (вітчизняних та іноземних) підтверджує, що це добра стратегія... але лише на 50%. Ментор буде давати Вам підказки на тему лідерства чи щодо найкращих практичних рішень, придатних у цій корпорації... але чи насправді він «перенесе» Вашу кар'єру на наступний рівень? Невідомо. На щастя, є хтось інший, хто може

допомогти. Чи знайоме Вам поняття спонсора (патрона)? Передусім воно асоціюється з чимось не завжди етичним чи моральним... У професійному контексті – це особа, яка подбає про необхідний бюджет на Вашу промоцію, підвищення, створення посади, навчання, буде Вашим адвокатом і замовить слово нагорі про те, наскільки цінною особою/працівником Ви є і наскільки важливо те, що Ви працюєте у цій фірмі.

СПОНСОР ЧИ МЕНТОР

Нудобре, але у чому власне відмінність між спонсором та ментором? Ментор дасть Вам вказівки, буде радити, а також допоможе приготуватись до чергового етапу в кар'єрі/житті. Проте, це власне спонсор має силу, відкриває чергові двері, представить Вас відповідним особам і згадає про Вас у розмові з керівництвом. Це власне він допоможе реалізувати крутий поворот у Вашій кар'єрі/житті. Вчені говорять, що ментор буде з Вами розмовляти, а спонсор буде розмовляти про Вас.

Чому варто? Дослідження твердять, що в однаковій мірі жінки та чоловіки є більш задоволеними своєю кар'єрою, коли мають спонсора (у професійному розумінні цього слова). За даними американських досліджень – у США 19% чоловіків та 13% жінок, що працюють в корпораціях, мають патронів.

5 ПРИЧИН, ЧОМУ ВАРТО У ВАС ІНВЕСТУВАТИ

Хочете Ви того чи ні, Ви – інвестиція. Тому, щоб заручитись підтримкою спонсора, Ви повинні проілюструвати йому свій потенціал. Що ж потрібно робити для того, щоб стати протезе?

Важка робота оплачується. Власне через досягнення та добре виконані завдання ми будуємо свою марку, свій власний бренд, а також довіру перед менеджерами вищого рівня, перед партнерами. Спонсор ризикує своєю репутацією, тому він не поставить на того, хто виконує лише необхідний мінімум.

Вказівка: дбайте про якість виконаних робіт і про їх додану вартість.

Зворотне менторство і лояльність. Спонсор буде чекати перш за все лояльності від Вас. А також підтримки при проторенні його власного шляху на вершини.

Вказівка: допоможіть йому, наприклад, у якомусь технічному розв'язанні проблеми, у якій він не обізнаний. Вам будуть вдячні. Зворотне менторство все частіше є ключем, що відкриває нові двері.

Нічого під примусом. Більшість відносин розвиваються у природній спосіб. Ви не знайдете приятеля, шукаючи його серед незнайомих, бо це звучатиме приблизно так: чи станеш моїм товаришем?

Вказівка: розвивайте власну бізнес-мережу. Мова йде не про те, щоб мати 500 знайомих на LinkedIn чи у Facebook. Важливо мати добрі відносини, скажімо, із сотнею з них. Саме якість взаємовідносин є вирішальною, чи інвестуватиме спонсор саме у Вас.

Без синдрому корони. Це стосується перш за все жінок. Не ошукуймо себе: лише завдяки добре виконаній роботі нас ніхто не зауважить.

Вказівка: скромність тут не допоможе, отже – піднімаємо голову, діймо в локальних професійних структурах організації чи поза нею. Дозвольте спонсору виловити Вас серед натовпу.

Відвага та впевненість у собі перш за все. Річард Бренсон, CEO Virgin, сказав: «Якщо хтось пропонує Вам кар'єрний ріст, а Ви вагаєтесь – скажіть «так», а потім навчіться «як».

Вказівка: без жодного сумніву приймайте і не роздумуйте чергові складніші виклики.

ОТРИМАЙТЕ СВІЙ КВИТОК НА ВЕРШИНУ!

Зрозумійте мене правильно: ментори – важливі. Вони дають цінні вказівки і додають впевненості у собі тоді, коли Ви не знаєте, у яку сторону рухатись. Але це не вони роздають квитки на вершини організаційних структур.

Пам'ятайте, від менторів енергія плине в одну сторону: у Вашому напрямку. У той же ж час спонсор розглядає розвиток Вашої кар'єри як інвестицію у свою. Це транзакція, яка, зазвичай, має високий коефіцієнт продуктивності для обох сторін. Скажете, що це – «політика, фаворитизація»? Навпаки, завдяки спонсору Ви отримаєте те, на що заслуговуєте, над чим працюєте. Час невпинно пливе в одну сторону, тож не відтягуйте власну ініціативу ні на хвилину довше.

Юрій Бойко
підприємець



Львівська
торгово-промислова
палата

ЛЬВІВСЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА

БІЗНЕС-ПЛАТФОРМА ЛЬВІВЩИНИ

Членство у Львівській ТПП – це комплекс послуг для створення й розвитку сприятливих умов успішного ведення власного бізнесу.
Приєднуйтеся до нас!

представництво інтересів ■ зовнішньоекономічна діяльність ■ експертиза
■ розширення бізнес-зв'язків ■ залучення нових клієнтів ■ стратегічний розвиток
■ цільове просування товарів і послуг ■ бізнес-партнерство ■ консалтинг
■ юридична підтримка ■ співпраця в комітетах ■ навчання та тренінги
■ участь у соціальних програмах і неформальних заходах ■ інформаційна підтримка
■ PR- супровід



www.lcci.com.ua

ЦІЛЕСПРЯМОВАНИЙ СЕРВІС
ДЛЯ ВАШОГО БІЗНЕСУ,
ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПІДХІД

З питань співпраці звертайтеся:
організаційний відділ
тел.: +38 032 295 01 59, +38 032 276 79 72
e-mail: org@cci.lviv.ua

