

Стратегия и тактика работы компаний в период перемен

Юрий Губер , Галина Волощенко

Universitatea Tehnică a Moldovei

Резюме.

Резюме. В периоды потрясений перемены в организации и функционировании компаний неизбежны. Выживают только те из компаний, которые являются лидерами перемен, рассматривающими каждое изменение как новую благоприятную возможность.

В период зарождения компании, ее основатели и менеджеры делают ставку на определяющие стереотипы, конкретные стратегические и организационные схемы, ресурсы, идеологические ценности и виды взаимодействия с инвесторами, клиентами и партнерами. Эти стереотипы определяют формулу успеха компании, которая подкрепляется укрепляющими стартами компании в периоды ее взросления. Однако, с нарастанием изменений, формула успеха становится сдерживающим фактором – ловушкой активной инертности. Заикленность менеджеров на старую формулу успеха приводит к краху многих организаций.

Ключевые слова: Лидеры перемен, жизненный цикл, стереотип, формула успеха, ловушка активной инертности, схемы, ресурсы, процессы взаимоотношения, шоры, обуза, шаблоны, оковы.

Чтобы компания работала успешно и эффективно, ее менеджеры должны правильно оценивать основные тенденции в экономике и бизнесе и пользоваться современными методами управления.

Для периода потрясений, который мы сейчас переживаем, перемены – это норма. Безусловно, перемены сопряжены с потерями и риском, и к тому же требуют огромного труда. Но, если организация не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окружающим миром, она обречена на прозябание. В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен – те, кто чутко улавливает тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности.

Лидер перемен рассматривает каждое изменение как новую благоприятную возможность. Он целенаправленно ищет полезные для себя изменения и знает, как сделать их максимально эффективными для внешней и внутренней деятельности организации.

Подлинного лидера перемен отличают не только желание и способность создавать нечто абсолютно новое, но и желание и способность смело ломать сложившийся порядок вещей.

Для того, чтобы стать лидером перемен, нужно выработать тактику, которая заставляет настоящее работать на будущее.

Основными принципами такой тактики являются:

а) Надо перестать жить вчерашним днем. Задача – высвобождение ресурсов, расходуемых на поддержание тех направлений деятельности, которые уже не способствуют повышению производительности и эффективности. На поддержание технологий и производств вчерашнего дня организации тратят свои самые редкие и ценные ресурсы и, в первую очередь, силы и время наиболее опытных и высококвалифицированных сотрудников. Специалисты, которые заняты борьбой за сохранение вчерашнего дня, не могут создавать день завтрашний.

б) Плановая, организованная ликвидация, оправдана в трех случаях:

- ✓ Если жизнедеятельность товара (услуги, рынка или процесса) характеризуется фразой «несколько лет еще, наверняка, продержится»
- ✓ Когда товар (услуга, рынок, процесс) нужно немедленно ликвидировать, т.к. их единственное преимущество в том, что они ничего не стоят, но и ничего не дают.
- ✓ Когда наличие старого и «умирающего товара» тормозит развитие нового и перспективного.

в) Плановое организационное улучшение

Все, что предприятие делает во внутренней и внешней среде (товары, услуги, производственные процессы, маркетинг, обслуживание, технологии, подготовка и обучение кадров, использование информации), должно систематически и непрерывно совершенствоваться. Непрерывные улучшения в любой области, в конечном счете, преобразуют всю систему работы, вызывают появление новых товаров, услуг процессов и новых видов бизнеса и в итоге приведут к фундаментальным изменениям.

г) Использование достигнутых успехов.

Серьезные проблемы требуют принятия срочных мер. Проблемы нельзя игнорировать. Но, чтобы выступить в роли лидера перемен, организации необходимо сосредоточить внимание на возможностях. Организация просто обязана посадить проблемы на строгую диету и начать откармливать возможности, предоставить сотрудников для их реализации.

д) Инновационная деятельность как фундамент перемен.

Использование непрерывного совершенствования и достигнутых успехов рано или поздно приведет к моменту, когда небольшие шаги по совершенствованию превращаются в нечто совершенно новое и уникальное, в крупное и фундаментальное, т.е. в инновацию.

Систематизированная инновационная деятельность инициирует перемены, создает отношение к организации как к лидеру перемен, формирует имидж лидера перемен. Эта политика заставляет каждого члена организации видеть в изменениях новые возможности.

Жизненный цикл компаний и определивших из управленческих стереотипов [2] проходят пять стадий: после рождения и младенчества они становятся нескладными подростками, потом достигают зрелости, переживают период заката и, наконец, умирают или, с заменой стереотипов, поворачивают время вспять и вновь входят в период цветения.

Во время зарождения компании ее основатели и менеджеры делают ставку на определенный набор стереотипов, на конкретные стратегические и организационные схемы, ресурсы, идеологические ценности и виды взаимоотношений с инвесторами, клиентами и партнерами. **Этот набор стереотипов называется определяющим** и формирует характер дальнейшего развития организации.

По мере взросления организации менеджеры продолжают делать капиталовложения, публичные заявления, давать обещания, формировать штаты и предпринимать другие меры, определяющие развитие компании. При этом первоначальные определяющие стереотипы, заключенные в самой сущности данной организации, продолжают оказывать ограничивающее влияние на управленческую деятельность. Таким образом, все последующие действия менеджеров обычно направлены на укрепление существующей структуры, т.е. **это укрепляющие стереотипы**.

Укрепляющие стереотипы служат на благо компании до тех пор, пока она хорошо вписывается в окружающую обстановку. Однако, когда меняется среда, между организацией и ее окружением может возникнуть разрыв. В этот момент должна произойти смена стереотипов, с тем, чтобы компания могла вновь соответствовать изменившимся реалиям.

Управленческим стереотипом являются любые действия предпринимателя или менеджера, предопределяющие характер развития компании. К наиболее фундаментальным стереотипам относят:

- ✓ капиталовложения
- ✓ набор персонала
- ✓ свертывание бизнеса
- ✓ публичные обещания
- ✓ публичные заявления
- ✓ взаимоотношения с поставщиками ресурсов
- ✓ подписание официального соглашения
- ✓ манипуляция информацией
- ✓ управленческие решения, которые могут характеризоваться как обоюдоострые.

Таким образом, будущее компании и ее жизненный цикл предопределяется определяющими стереотипами, заложенными при ее организации, которые можно разделить на пять больших групп:

- a. Стратегические схемы
- b. Ресурсы
- c. Организационные процессы
- d. Взаимоотношения
- e. Ценности

Выводы:

1. Определяющие стереотипы могут принести компании первоначальный успех и определить характер ее развития на долгие годы.
2. Укрепляющие стереотипы не дают компаниям сойти с заданного курса, и менеджерам приходится прикладывать усилия, чтобы перестраиваться в соответствии с изменениями в окружающей среде.
3. Менеджеры могут производить смену стереотипов, с тем, чтобы дать своей компании возможность адаптироваться к изменениям в конкурентной обстановке.

Почему же успешные компании приходят в упадок?

Перемены в обстановке обычно происходят постепенно, менеджеры вполне могут их предвидеть и, как правило, действительно видят их приближение. Перед лицом перемен руководители редко впадают в ступор. Наоборот, они активизируются и применяют методы, хорошо зарекомендовавшие себя на практике, но, к сожалению, неэффективные в изменившейся ситуации. Менеджеры попадают в ловушку собственного успеха, называемую активной инерционностью, т.е. стремятся реагировать на радикальные перемены не изменением своего поведения, а активизацией действий, которые приводили к успеху в прошлом. Другими словами, хотя мир вокруг них меняется, они реагируют так, словно все идет по-прежнему.

Активная инертность – «дитя» определяющих стереотипов компании, позволивших ей достичь первоначального успеха. Комплекс определяющих стратегий – это комбинация присущих данной компании стратегических схем, ресурсов, организационных процессов, взаимоотношений и ценностей со временем цементируется и образует формулу успеха компании, определяющую в ней все последующие действия.

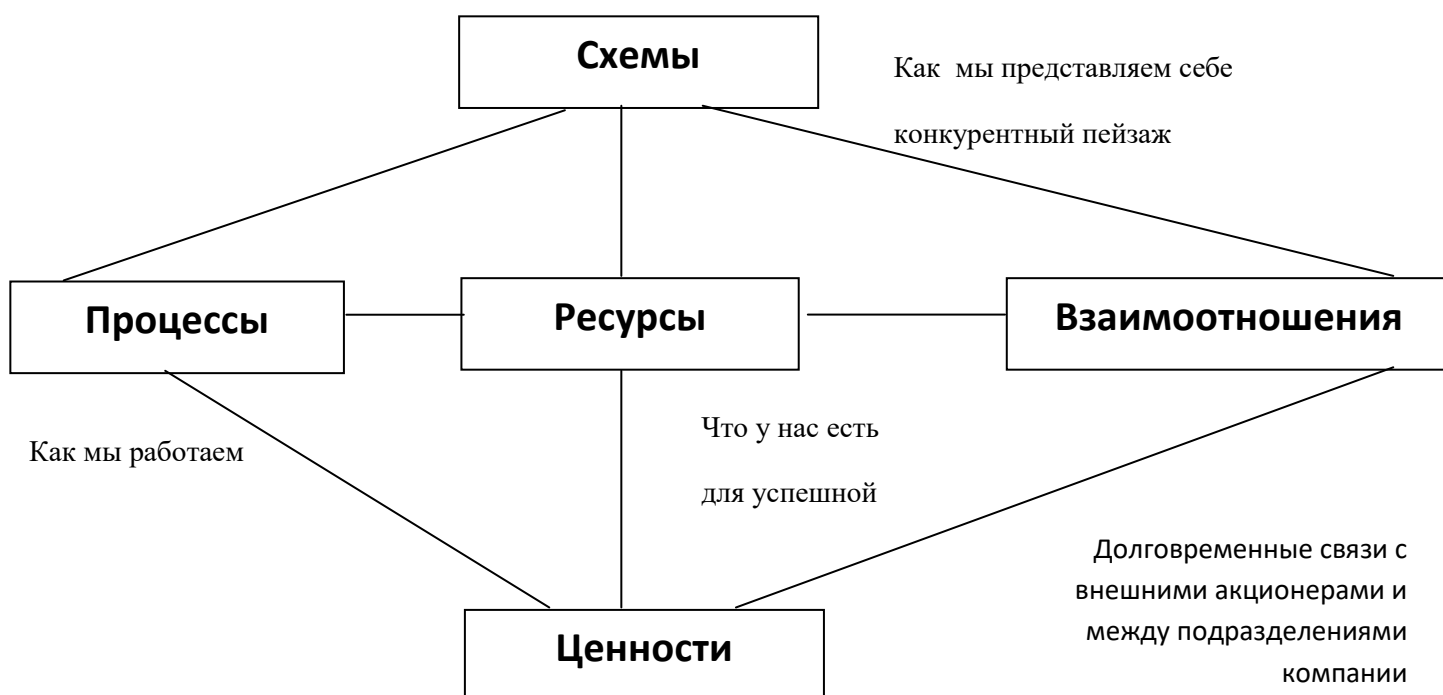


Рис .1 Формула успеха компании

Отточенная формула успеха помогает компании выделиться из множества и дает много других преимуществ. Однако, со временем, отдельные компоненты формулы успеха все меньше поддаются изменениям: стратегические схемы превращаются в шоры, ресурсы становятся обузой, организационные процессы превращаются в шаблоны, взаимоотношения - в оковы, а ценности – в догмы. Связи между этими компонентами также «застывают».

Путь превращения элементов формулы успехов компании в элементы ловушек активной инертности заключается в следующем:

1. Стратегические схемы становятся шорами.
 - 1.1 Мы – растущая компания
 - 1.2 Мы знаем, что наши конкуренты слабее нас
 - 1.3 Мы превыше всех.
2. Ресурсы превращаются в обузу.
 - 2.1 Наш бренд – это продукт
 - 2.2 У нас есть все, что необходимо.
 - 2.3 Наша технология – это наша крепость.
3. Процессы превращаются в шаблоны.
 - 3.1 Основных организационных схем.
 - 3.2 Мы нанимаем и продвигаем по службе людей похожих на нас.
 - 3.3 Мы принимаем решения путем консенсуса

4. Взаимоотношения становятся оковами.
 - 4.1 Мы знаем свое место в цепочке начисления стоимости
 - 4.2 Мы решаем все самые важные вопросы внутри компании
5. Ценности превращаются в догмы
 - 5.1 Мы не фирма, а одна семья
 - 5.2 У нас не просто штаб-квартира, а целый городок
 - 5.3 Наши конкуренты – это наши враги

Взлелеянная формула успеха может привести менеджеров к крупным неприятностям. Нужно постоянно рассматривать привычное и вызывающее доверие как источник опасности и фактор риска.

Установившаяся формула приносит компании пользу до тех пор, пока конкурентные, технологические и законодательные условия сохраняются неизменными. Однако, как только эти условия меняются, может возникнуть несоответствие между требованиями времени и догмами традиционной формулы успеха. Менеджеры видят возникшую брешь и пытаются ее ликвидировать принятием активных мер. Но застывшая формула успеха сама направляет все их усилия по наезженной колее. И чем больше они стараются, тем шире становится эта брешь. В результате компания впадает в состояние активной инертности. Весь этот процесс схематически изображен на рис 2.

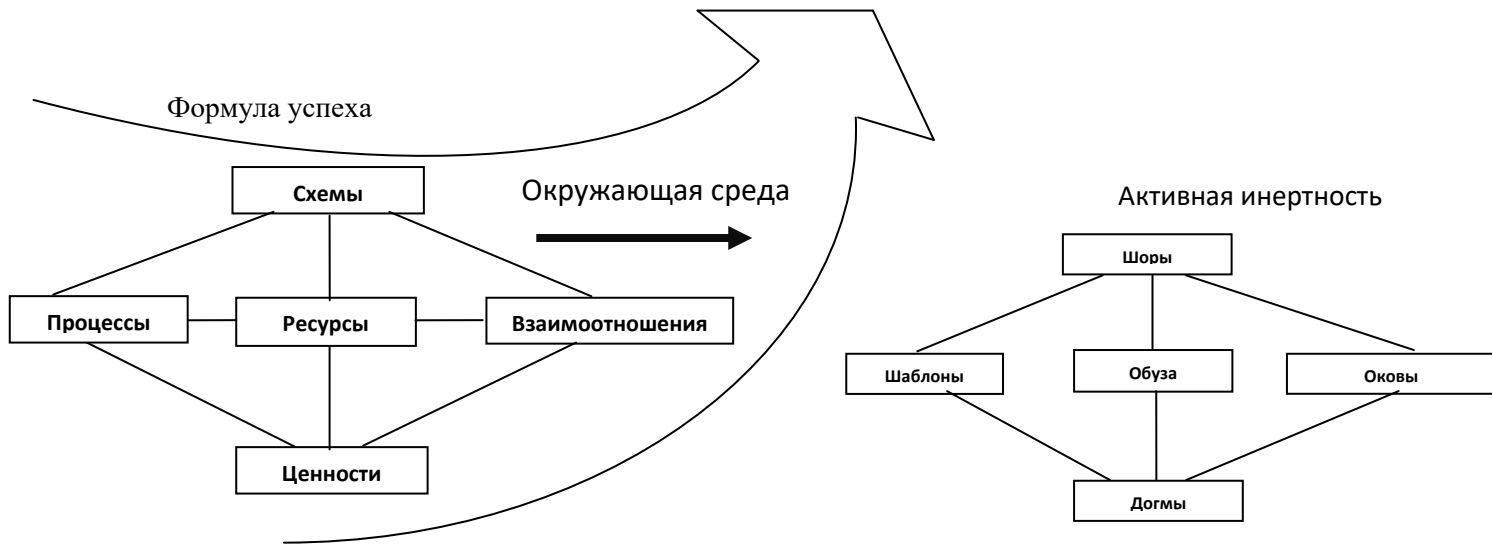


Рис.2 Ловушка активной инертности

Каждый из нижеперечисленных факторов может усиливать привязанность менеджеров к однажды избраным стратегическим схемам, ресурсам, процессам, взаимоотношениям и ценностям, тем самым снижая способность адаптации компании к меняющейся обстановке. Если вы найдете в своей компании только один из этих факторов, то можете быть спокойны. Наличие двух-трех факторов должно заставить вас беспокоиться. Если же их четыре или больше, то можно смело утверждать, что ваша компания близка к состоянию активной инертности.

1. Ваша компания гордится блестящими показателями. «Погибели предшествует гордость, и падению – надменность», гласит библейское изречение. В применении к современному бизнесу этот афоризм можно перефразировать так: сверхприбыль предшествует банкротству. Лучшее финансовое положение по сравнению с конкурентами может привести компанию к состоянию активной инертности несколькими путями. Во-первых, процветание может породить чувство удовлетворения существующим положением вещей и притупить готовность менеджеров к переменам. Во-вторых, превосходство над конкурентами усиливает уверенность менеджеров в том, что их формула успеха наиболее эффективна, что не нужно искать никаких альтернатив и что с этой формулой они победят всегда и везде. И, в-третьих, высокая эффективность работы компании порождает такой рост ликвидности, то компания перестает нуждаться во внешнем финансировании. Данный фактор лишает компанию важного рычага сдерживания и уравнивания, который мог бы удержать менеджера от использования формулы успеха по истечении «срока годности».

2. Фотография вашего генерального директора появляется на обложке влиятельного делового журнала.

3. Светила менеджмента объявляют вашу компанию выдающейся.
4. Вы возводите памятник собственному успеху
5. Вы закрепляете свой успех в именах
6. Ваш генеральный директор пишет книгу
7. Ваши менеджеры похожи один на другого и думают примерно одинаково (табл. 1)

Таблица 1

Похожи ли ваши менеджеры друг на друга?

- Каков процент мужчин среди ваших менеджеров?
- Сколько из них родом не из мест, где расположена штаб-квартира вашей компании?
- Сколько из них учились в одном и том же университете, в одном и том же высшем учебном заведении?
- Каков их средний возраст?
- Возраст скольких из них отличается от среднего не более чем на три года?
- Карьера скольких из них была связана с основной сферой деятельности компании?
- Сколько из них пришли в вашу фирму из одной и той же компании?
- Какую часть своей карьеры каждый из них провел в вашей компании?
- Карьера скольких из них связана с работой на внутреннем рынке?
- Сколько из них земляков (уроженцев одного и того же города)?
- Сколько из них говорят на общем родном языке?
- Сколько из них одеваются сходным образом?
- Сколько из них внешне похожих?

Все вышеперечисленные факторы риска в деятельности успешных компаний порождены крайним высокомерием их руководства. Еще много веков назад греческий историк Геродот предложил простое объяснение: успех порождает состояние безрассудного высокомерия или крайней самоуверенности. Опьяненные высокомерием, достигший успеха деятель переходит границы благоразумия и приличия и совершает действия, приводящие, в конце концов, к его гибели.

Как же менеджерам избежать высокомерия – этого частного спутника успеха? Здесь нам могут помочь советы античных авторов:

1. **Осознайте, что успех может стать источником высокомерия.** Это хорошо известно, но об этом так легко забыть, находясь на вершине славы.
2. **Не доверяйте успеху.** Когда римский военачальник Сципион Африканский разгромил Ганнибала в решающем сражении (Вторая Пуническая война), то не стал обращаться к войскам с торжественной речью, а расплакался. Сципион, без сомнений, полностью согласился бы с нашим современником Энди Гроувом (руководитель Intel – Пер.), который выдвинул в качестве лозунга фразу “Only the paranoid survive” (Выживают только параноики) [3]
3. Напоминайте себе об опасности высокомерия. Высшей наградой для римского военачальника, одержавшего победу, был триумф – ни одна из современных торжественных церемоний не может сравниться с ним по масштабам. Полководец шествовал по Риму, впереди стройными колоннами шли войска, вели пленников и экзотических животных, доставленных из завоеванных стран. Но в продолжении шествия, через город, позади военачальника, восхваляемого собравшимися толпами народа, стоял мальчик и постоянно повторял “Memento mori”. “Memento mori”, что в переводе с латинского означает «помни о смерти». Мальчик - как напоминание – очень бы помогло сегодня нашим успешным менеджерам.

Состояние активной инертности подкрадывается незаметно, как облысение. Но в отличие от лысины, активная инертность в глаза не бросается. Заметить подкрадывающуюся стагнацию трудно, но еще труднее изменить «застывшую» формулу успеха. Исторически сложившая приверженность компании определенным стратегическим схемам, ресурсам, процессам, взаимоотношениям и ценностям со временем приводит к «застыванию» этих форм. А жесткая взаимозависимость между элементами усиливает жесткость формулы в целом. Успех убеждает менеджеров в том, что они нашли единственный и наилучший путь к процветанию. Со временем компания (а возможно, и ее

конкуренты) начинает воспринимать свою формулу успеха как нечто само собой разумеющееся. Группа менеджеров с одинаковыми убеждениями, которая придерживается одного и того же взгляда на мир, лишает компанию перспектив. Памятники собственным достижениям, такие, как сооружения и написанные книги, привязывают добившихся успеха менеджеров в глазах общественности к их методам. Каким же образом менеджеры, отдавшие все силы укреплению формулы успеха компании, могут сойти с проторенного пути?

Ответ:

- а) Критически оценить составляющие формулы успеха этой компании в прошлом (см. табл.2)
- б) Резко изменить определяющие стереотипы, что является третьей стадией жизненного цикла управленческих стереотипов.

Таблица 2.

Вопросы для уяснения традиционных источников успеха вашей компании.

Стратегические схемы

Что из нижеперечисленного наиболее важно с точки зрения успеха вашей компании?

- Кто ваши главные конкуренты?
- Кого из конкурентов вы можете проигнорировать?
- Какова ваша стратегия?
- Кто ваши основные клиенты?
- Какие рынки являются для компании ключевыми?
- К какой отрасли вы имеете отношение?
- Каким образом вы выходите на рынок?
- Кого из клиентов вы можете безболезненно проигнорировать?

Ресурсы

Чем располагает ваша компания в качестве ресурсов для создания ценности?

- Какое значение для потребителей имеет ваша торговая марка?
- Какие элементы вашего производственного процесса наиболее важны для успеха?
- Каковы источники вашего успеха?

Процессы

Какие из организационных процессов (формальных и неформальных) сыграли наиболее важную роль в достижении успеха компании?

<ul style="list-style-type: none"> • Разработка новых изделий • Набор персонала • Принятие решений • Производство • Обслуживание клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Расчет рентабельности капиталовложений • Стимулирование карьерного роста • Оказание услуг • Логистика (управление цепочками поставок)
<p>Взаимоотношения</p> <p>Кто из субъектов внешних и внутренних взаимоотношений компании сыграл наиболее важную роль в достижении успеха?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Дистрибьюторы • Инвесторы • Государственные агентства • Поставщики вспомогательных изделий или услуг • Местные жители 	<ul style="list-style-type: none"> • Поставщики • Персонал • Сторонние сотрудники • Партнеры • Органы стандартизации • Субподрядчики
<p>Ценности</p> <p>Какие общие ценности объединяли и вдохновляли работников компании в прошлом?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Каких принципов придерживается ваша компания? • Какая компания совершенно не похожа на вашу? • Против чего выступает ваша компания? • Какие ценности отличают вашу компанию от других? 	

Литература:

1. Суэл Доналд Н. *Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возрождают*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004
2. Гроув Э. *Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания*. М.: Альпина Паблишер, 2003
3. Друкер Питер Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке*. М.: «Вильямс», 2003