

## Увод

### *Промяната не може да се управлява*

Промяната не може да се *управлява*. Може само да се изпревари.

Вече не се говори за „преодоляване на съпротивлението към промяна“ – една от най-популярните теми в учебниците и семинарите по мениджмънт допреди десет-петнадесет години. Всички вече приеха, че „промяната е неизбежна“. Но все още долавяме внушението, че тя е като смъртта и данъците – трябва да се отлага колкото може по-дълго и за предпочитане е въобще да не настъпи.

В днешните бурни времена промяната е нормално явление. Тя е болезнена и крие рискове, но най-вече изисква страшно много работа. И докато организацията не осъзнае ролята си като *лидер на промяната*, – независимо дали е бизнес корпорация, университет, болница и т.н. – не би оцеляла. *Лидерите на промяната* са единствените, които оцеляват в условията на скоростна структурна промяна.

Ето защо едно от основните мениджмънт предизвикателства на ХХІ век е необходимостта от превръщане на организацията в лидер на промяната. Тези лидери търсят промените, знаят как да открият най-подходящите и как да извлекат полза от тях както в рамките на организацията, така и извън нея – за тях промяната е възможност. За това са нужни:

1. Политики за създаване на бъдещето;
2. Систематични методи за търсене и прогнозиране на промените;
3. Подходящ начин за въвеждане на промените както в рамките на организацията, така и извън нея;
4. Политики за балансиране на промяната и приемствеността.

В тази глава се спирам на тези четири изисквания, от които лидерите на промяната се нуждаят.

## 1

### *Политики на промяната*

Днес страшно много се говори за „новаторската организация“. Но отворилата се за иновации организация – дори стремящата се към такива – все още не е лидер. Може дори да се окаже, че тя се е отклонила. Защото лидерите на промяната се характеризират със стремежа и способността да променят вече направените неща, като същевременно творят нови и различни. Те се нуждаят от стратегия, за да могат от настоящето да сътворят бъдещето.

*Първата стратегия* – която е в основата на всички останали – е *да изоставим миналото*. Първо трябва да освободим ресурсите от ангажимента към поддържане на нещо, което е престанало да допринася и да дава резултати. Всъщност не би било възможно да създаваме бъдещето, ако не се откъснем от миналото. Връзката с миналото винаги е трудна и изисква изключително много време. Ето защо институциите, които искат да поддържат миналото си живо, обричат малкото си и най-ценни ресурси – и преди всичко най-кадърните си служители – на безрезултатност. А в стремежа си да направи нещо различно – да не говорим за иновациите – организацията неизбежно ще срещне неочаквани трудности. Затова тя трябва да бъде ръководена от хора, притежаващи силен характер и доказани качества. И ако стремежът им е да запазят живо миналото, те просто не биха били способни да създадат бъдещето.

Следователно първата стратегия на промяната, отнасяща се за всички слоеве на институцията, е *организираното изоставяне* (*Organized Abandonment*).

Лидерът на промяната поставя на проверка всеки продукт, всяка услуга, всеки процес, всеки пазар, всеки канал за дистрибу-

ция, всеки клиент и приложение, като прави това регулярно. Трябва да си задаваме – и то съвсем сериозно – следния въпрос: „Ако все още не сме направили това нещо, но имахме знанията, с които разполагаме сега, щяхме ли да го направим?“. Ако отговорът е „не“, не трябва да взимаме решение от типа: „Нека направим ново проучване!“. Трябва да се запитаме: „Какво *да правим* сега?“. Нужно е организацията да се променя. Тя трябва *да действа*.

Има три случая, в които най-правилното решение е безрезервното изоставяне.

Изоставянето е правилен подход, в случай че продуктът, услугата, пазарът или процесът „все още имат няколко години живот“. Точно тези умиращи продукти, услуги или процеси поглъщат максимално внимание и максимални усилия. Те заробват най-трудолюбивите и най-способните хора. Освен това, ние обикновено надценяваме „живота“, останал на старите продукти, услуги, пазари или процеси. В повечето случаи те не са „умиращи“, а умрели. И както се казва в една стара медицинска поговорка: „Нищо не е по-трудно и по-скъпо, но също и толкова безполезно, колкото усилията да предпазиш трупа от вмирисване.“

Но ако единственият аргумент за запазване на продукт, услуга, пазар или процес е, че „той е тотално отписан“, то той наистина трябва да бъде изоставен. Отписаните активи имат място единствено в данъчното счетоводство. За целите на мениджмънта „нестойностни активи“ не съществуват. Съществуват само „потънали разходи“, термин, с който икономистите наричат сградите и другите дълготрайни инвестиции. За тях никога не се пита „Колко са стрували?“, а само „Колко ще донесат?“. Активите, които не носят нищо или почти нищо, освен в счетоводен контекст, като активи, които не „струват“ нищо, не би трябвало да са активи. Те са само потънали разходи.

Третият случай, в който изоставянето е правилната – а също и най-важната – стратегия, е, когато, заради *старите* и западащи продукти, услуги, пазари или процеси, се жертват или пренебрег-

ват *новите* и разрастващи се продукти, услуги, пазари или процеси.

Пресен пример за това какво не трябва да се прави, е начинът, по който през деветдесетте години най-големият американски автомобилпроизводител – *General Motors* – и най-големият американски профсъюз – Съюза на работниците от автомобилостроенето (*UAW*) – пожертваха бъдещето си на олтара на миналото.

Всеки американец знае, че за краткия десетгодишен период от средата на седемдесетте до средата на осемдесетте години японските производители на автомобили придобиват 30% от пазара в Америка. Но малцина осъзнават, че това става не за сметка на най-малките американски автомобилпроизводители – *Ford* и *Chrysler*, – а точно обратното. На практика тези две компании увеличават пазарния си дял. Една трета от придобивката на японците е за сметка на немския *Volkswagen*, чийто пазарен дял през седемдесетте е 10%, но десет години по-късно е почти нула. Другите две трети – солидните 20% от американския пазар – са обаче за сметка на *General Motors*, чийто пазарен дял спада от 50% на 30%.

В продължение на петнадесет години единственото нещо, което *General Motors* прави, е да си губи времето с промяна на цените и предоставянето на отстъпки, при това без никакъв ефект. Най-после, в края на осемдесетте години, компанията решава да нанесе контраудар с новата си кола „*Saturn*“. От гледна точка на дизайн, производство, маркетинг, обслужване и трудови взаимоотношения „*Saturn*“ е малка и незначително по-скъпа имитация на производството на японските коли. При това *GM* доста лошо организира представянето и навлизането му на пазара. Въпреки това, тъй като хората жадуват за нова кола американско производство, автомобилът се оказва истински хит.

Но всички извън *GM* незабавно разбират, че „*Saturn*“ не се конкурира с японските марки. Като цяло продажбите му са за сметка на западащите – дори загиващи – марки на *GM*, като „*Oldsmobile*“ и „*Buick*“. След което *GM* и профсъюзът

на компанията започват да задушават марката „Saturn“. Отказани са необходимите средства за разрастване – вместо това са отпуснати и използвани средства за безполезни опити за „модернизиране“ на заводите, произвеждащи „Oldsmobile“ и „Buick“. Отказани са средства и за разработване на нови модели – отново парите отиват за обновяване на „Oldsmobile“ и „Buick“. И тъй като профсъюзът се страхува, че моделът на новите успешни трудови взаимоотношения на „Saturn“ ще бъде наложен и в другите филиали на *GM*, започна да ги омаловажава.

Не спечели нито „Oldsmobile“, нито „Buick“. Кризата и на двете марки продължава. А за „Saturn“ може да се каже всичко друго, но не и че издъхва. *GM* и профсъюзът също са в криза.

\* \* \*

Изоставянето може да приеме различни форми.

В случаите с *GM*, например, едно от възможните решения за компанията би могло да бъде да се направят едновременно две неща: (1) да се изостави производството на умиращия „Oldsmobile“ и (2) максимално да се използва успехът на „Saturn“, като се осигурят необходимите средства и хора, но като се отделят в самостоятелна компания, имаща право на свободна и агресивна конкуренция с всички останали продукти на *GM* и съответно имаща право да се бори за старите им клиенти.

Горепосоченото решение би могло да се окаже правилното, но в по-различен план.

Пример: Всеки книгоиздател знае, че основната част от продажбите (около 60%) и практически почти цялата печалба идват от заглавията, които са на пазара повече от година или две. Но никой книгоиздател не влага средства за продаването на тези заглавия. Всичките му усилия са насочени към продаване на новите книги. Години наред една голяма издателска къща се опитва да накара търговците си да продават старите книги, но без никакъв успех. Същевре-

менно тя не отделя необходимите средства, за да рекламира заглавията си. Тогава един външен за компанията мениджър задава въпроса: „Ако сега се заемем с пласмента на старите заглавия, по същия начин ли ще го сторим, както това става в момента?“. И когато всички отговорят единодушно „не“, той продължава: „Какво ще правим сега?“. В резултат на това фирмата е реорганизирана в два отделни филиала – единият се занимава с продажби, редакторска дейност, промоции и продажби на публикуваните през настоящата година нови заглавия, а вторият отговаря за рекламирането и продаването на старите заглавия. В рамките на две години продажбите на старите заглавия почти се утрояват, а печалбите на фирмата се удвояват.

Така се появява и *вторият въпрос* – как да се действа по отношение на изоставянето? Той е също толкова важен, колкото и първият. Дори е по-спорен и по-труден. Ето защо отговорът трябва да се подлага на *пилотни* проверки (вж. по-нататък в същата глава).

В условията на скоростна промяна „Как?“ ще изгуби актуалността си по-рано, отколкото „Какво?“. Затова, по отношение на всеки продукт, услуга, пазар или процес, лидерите на промяната трябва да си задават следния въпрос: „Ако сега се заемем с това, имайки днешните знания, по същия начин ли ще подходим?“. И този въпрос трябва да се отправя както към успешните продукти, услуги, пазари и процеси, така и към неуспешните.

Това важи за всички сфери на една организация. Но особено силно се отнася към една много често пренебрегвана сфера – дистрибуторите и каналите за пласмент. В условията на динамична промяна най-бързо се променят дистрибуторите и каналите за пласмент. И именно върху тях „информационната революция“ въздейства най-осезаемо.

Естествено „дистрибутори“ и „каналите за пласмент“ са бизнес термини. Но всяка институция има „дистрибутори“. И именно те са първите ѝ „клиенти“.

Ето един пример от несвързана с бизнеса сфера:

По принцип „каналът за пласмент“, посредством който американските университети и колежи се свързват с потенциалните кандидати, е така нареченият „училищен съветник“. Но напоследък бъдещите студенти и техните родители търсят информация за коледжите и университетите в различни справочници, списания, книги и т.н. Няколко от големите американски университети успяват значително да повишат качеството и количеството на кандидатите си, като фокусират рекламните си усилия именно върху тези нови канали за дистрибуция – без непременно да омаловажават функцията на училищния съветник.

Аналогично, организацията за здравеопазване (НМО) действа като „канал за пласмент“ на болниците, където само до преди десет години тази функция се изпълнява от лекаря. За да се свържат с лекари и пациенти, болниците все повече разчитат на връзката си с организацията за здравеопазване.

До този момент ние само можем да гадаем какво ще е влиянието на Интернет върху пласмента. Но такова със сигурност ще има. Един пример, който много бързо набира скорост, е американският автомобилен пазар.

Отдавна се знае, че съпругата взема решение за това каква кола да не се купи. Следователно тя решава и каква кола да се купи. Но също така се знае, че съпругата не обича да посещава автомобилните дилъри. И така, съпругът отива при продавача, въпреки че действителното решение вече е взето, и то от съпругата му. Интернет предоставя възможността съпругата да извърши покупката – в дилър вече се превръща контактът с Мрежата.

Поради тази причина една от задачите на автомобилната индустрия е да превърне Интернет в свой канал за пласмент – известно е, че *General Motors* вече работи върху това. Но означава ли това изоставяне на традиционния автомобилен дилър?

„Какво да изоставим“ и „как да изоставим“ трябва да се практикуват систематично. В противен случай те винаги ще бъдат „отлагани“ – просто защото никога не са били „популярни“ като практики.

Ето един пример за *успешно* организирана практика за изоставяне.

В една достатъчно голяма компания, предлагаща услуги в повечето развити страни, всеки първи понеделник от месеца е предназначен за среща на мениджърите от всички нива – от висшето ръководство до супервайзърите по отделните сфери, – на която се обсъждат практиките за изоставянето. На всяка такава среща се разисква по един аспект от бизнеса на компанията: единият понеделник – една от услугите, след един месец идва ред на някой от регионите, в които компанията работи, а в началото на третия месец – начина на организиране на една или друга услуга и т.н. В рамките на годината се вземат три или четири основни решения, които отговарят на въпроса „какво“ трябва да се направи по отношение на услугите и вероятно двойно повече решения относно „как“ да се направи това. Но освен това всяка година, благодарение на тези срещи се раждат и някои нови неща. Решенията за промяна на нещо – дали то да бъде изоставено, да се промени начинът, по който се прави или да се предприеме нещо ново – ежесечно се докладват на всички членове на ръководството. И два пъти в годината мениджърите от всички нива докладват за това какво на практика се е случило в резултат на тези срещи, какви действия са били предприети и до какви резултати са довели.

Откакто тази компания започва да практикува организирано изоставяне преди осем-девет години, тя се разраства четирикратно (с отчитане на инфлацията). Според нейното ръководство половината от това разрастване се дължи на систематично провежданата ѝ политика на изоставяне.

### ***Организирано подобрене***

Следващата политика, която лидерите на промяната трябва да практикуват, е организираното подобрене (или както му казват японците „кайзен“).



Всичко, което една компания прави във външен и вътрешен аспект – продукти и услуги, производствен процес, маркетинг, обслужване, технологии, обучение и развитие на персонала, използване на информация, – трябва систематично и непрекъснато да се подобрява. При това необходимо е този процес да бъде съобразен с предварително зададена годишна степен на подобряване – в повечето сфери, по примера на японците, като реалистична и постижима степен на подобряване се приемат 3%.

Непрекъснатият процес на подобряване обаче изисква основно решение. Как продължават „резултатите от дейността“ в дадена сфера? Ако те трябва да бъдат продължавани – което естествено е целта на непрекъснатото подобряване, – първо трябва точно да дефинираме съдържанието на понятието „резултати“.

Пример: Комплексните и трудни продукти, характеризиращи се с висока степен на отхвърляне. Подобряването на степента на отхвърляне на завършения продукт от 40% до 35% е едно наистина значително подобрене. Но в повечето други сфери решението въобще не е толкова просто. Какво означава „качество“ на даден продукт? До каква степен то се определя от производителя? До каква степен би могло да се определя само от клиента? Още по-трудно е да се дефинира съдържанието на резултатите от дейността в сферата на услугите.

Друг пример:

Голяма търговска банка решава да подобри дейността на клоновете си чрез предлагане на нови и по-съвременни финансови „продукти“, като например предоставяне на държавни ценни книжа или на консултации за управляване на дългове. Банката отделя много време и средства за проучване на видовете финансови продукти, които клиентите ѝ биха искали да получат, за разработването на тези продукти и за обучението на персонала на съответните клонове. Но в момента, в който новите продукти започват да се предлагат в клоновете ѝ, клиентите на банката бързо се отдръпват. Едва тогава ръководството на банката разбира, че за клиентите понятието „резултати от дейността“ означава

възможността да не чакат на опашка за извършване на рутинни дейности. Клиентите смятат, че допълнителните „продукти“ са ценни, но те рядко се нуждаят от такива.

Банката взема решение касиерите да концентрират дейността си върху обикновени, повтарящи се, рутинни услуги, които не изискват нито умения, нито време. Новите финансови продукти са прехвърлени на други служители и преместени на отделни гишета, на които с големи букви се изписва с какъв точно нов продукт работи съответното гише. Веднага след въвеждане на тази практика, бизнесът на банката рязко се подобрява както в сферата на традиционните услуги, така и в сферата на нововъведените. Но поради липса на „пилотно“ изпробване на новите практики в един-два от клоновете, загубите са неизбежни – това струва на банката почти две години и много финансови средства.

В крайна сметка, непрекъснатите подобрения във всяка една сфера водят до преобразуване на дейността. От тях се раждат продуктови иновации. От тях се раждат иновации в сферата на услугите. От тях се раждат нови процеси. От тях се раждат нови бизнес начинания. И в крайна сметка, от тях се ражда фундаментална промяна.

### ***Експлоатиране на успеха***

Следващата стратегия, която лидерите на промяната трябва да практикуват, е *експлоатирането на успеха*.

„Месечният доклад“ е създаден и въведен в бизнес организациите едва преди седемдесет-осемдесет години. Сега вече той е рутинна и стандартна процедура. Почти без изключение, на първата страница на бизнес доклада се посочват сферите, в които резултатите са под очакванията или в които разходите надхвърлят бюджета. Нейният фокус са проблемите. На ежемесечните събрания на работния комитет, които също се превръщат в нещо рутинно и стандартно за повечето организации – и то не само за бизнес организациите, – се дискутира именно този доклад и нищо друго.

Проблемите не могат да бъдат пренебрегвани. А сериозните проблеми трябва да бъдат отстранявани. За да бъдат лидери на промяната, организациите трябва да *фокусират усилията си върху възможностите, да изтощават проблемите и да подхранват възможностите.*

За това е нужна малка, но фундаментална промяна – една допълнителна „първа страница“ към месечния доклад, която да предхожда страницата с проблемите. Тя трябва да посочва сферите, в които резултатите са надхвърлили очакванията, било то по отношение на продажби, приходи, печалби или оборот. На тази страница трябва да се отдели също толкова време, колкото и на страницата с проблемите. В някои успели да се превърнат в лидери на промяната организации тази страница на възможностите се обсъжда на специално събрание, обхващащо един преди обяд или цял един ден, последвано от друг следобед или цял ден, посветен на страницата с проблемите.

Успешно трансформиралите се в лидери на промяната организации непременно акцентират върху възможностите.

Това се прави, като на първата страница се посочват възможностите, а на следващата – способните и ефективни служители. След това от последните се подбират най-способните и най-ефективните за организацията и те поемат най-силните възможности.

Това означава, че първата – и обикновено най-добрата – възможност за успешна промяна е експлоатиране на собствените успехи, които да послужат за основа на бъдещите такива.

Най-добрата илюстрация на това твърдение е вероятно японската компания *Sony*. Тя се е утвърдила като един от световните лидери в редица основни бизнес дейности, именно чрез систематично експлоатиране на всеки настоящ успех – бил той малък или голям.

Цялата потребителска гама от електрониката на *Sony* – сфера, в която компанията е абсолютен световен лидер – представлява продукти, базирани на нещо, което дори не е лично изобретение на *Sony* – магнетофонът. Първият успе-

шен уред на *Sony*, базиран на магнетофона, е използван при проектирането на следващия продукт на компанията, който, на свой ред, става основа за третия продукт и така нататък. Няма голяма стъпка напред, а и не всички са успешни. Експлоатирайки успеха, всеки един от тези допълнителни нови продукти крие само незначителен риск, така че дори да се окаже неуспешен, вредата няма да бъде чак толкова голяма. Компанията има достатъчно успешни продукти, които я превръщат в една от най-големите световни корпорации, при това характеризираща се със стабилна поредица от успехи.

Друг пример е американската компания за производство на медицинска електроника, собственост на *General Electric Company*. В условията на жестока конкуренция тя се утвърждава като най-големия и най-успешен производител, но също и като лидер на промяната. Компанията постига това чрез експлоатиране на успешните си продукти, използвайки всеки пореден такъв като старт за следващия – често внасяйки минимални промени, които обаче са носители на значителни подобрения за лекарите и болниците.

Рано или късно експлоатацията, както и непрекъснатото подобрене, ще доведе до действителна иновация. В един момент малките стъпки на експлоатиране на продуктите раждат основната, фундаменталната промяна, т.е. нещо автентично, ново и различно.