

Часть II

# Кодекс выживания организации

## Глава 5

# Разработка стратегии удовлетворения потребностей стейкхолдеров

*Прибыль подобна кислороду. Если его недостаточно, вы долго не протянете; но если вы думаете, что жизнь — это только дыхание, то вы упускаете что-то важное.*

Рассел Акофф

*Беда большинства из нас в том, что мы скорее предпочли бы погибнуть под тяжестью похвал, чем оказаться спасенными благодаря критике.*

Норман Винсент Пил

Член волонтерской организации позвонил старшему своей группы и сообщил, что не сможет принять участие в мероприятии, намеченном на сегодняшний вечер. В группе и так не хватало людей, а тут еще одна потеря!

Старший группы позвонил своему другу Питу узнать, не сможет ли тот помочь им.

— Мне очень жаль, — ответил Пит, — но сегодня прилетает моя дочь, и мы с женой едем встречать ее в аэропорт.

— Понятно, — произнес старший группы с ноткой разочарования в голосе.

— Подожди минутку, — сказал Пит. — Вы оказались в трудном положении, не так ли?

— Да, — ответил старший группы.

— Тогда моя жена встретит дочь одна, — заявил Пит. — Я считаю своим долгом быть сегодня вечером с вами.

Как только старший группы услышал слова: «Я считаю своим долгом быть с вами», — он понял, что проблема решена. Он знал, что может положиться на Пита.

Слова, выбранные Питом, заставили меня задуматься об организациях, с которыми мне пришлось иметь дело за последний месяц. Я приглашаю вас сделать то же самое.

Сколько работодателей, продовольственных магазинов, банков, школ, ресторанов, государственных агентств, страховых компаний, больниц, врачей, специалистов по ремонту, строителей, авиакомпаний, ритейлеров, фирм по предоставлению специализированных услуг и заправочных станций действительно занимаются нашими делами как своими собственными? Сколько из них придают нашим потребностям такое же значение, какое придаем им мы? А ведь именно те немногие, кто делает это, добиваются нашей прочной приверженности.

Когда я буду обращаться к теме согласования действий вашей организации с потребностями ее стейкхолдеров, размышляйте над словами Пита и не забывайте: целью вашей организации является *сделать их бизнес вашим*.

**Из российского опыта:** Когда речь заходит о ключевых стейкхолдерах бизнеса, в первую очередь обычно думают о потребителях и акционерах. О сотрудниках как стейкхолдерах вспоминают позже или не вспоминают вообще.

Хочу поделиться позитивным примером заботы о потребностях сотрудников в компании «Агротехнологии», входящей в группу компаний «Русагро».

Механизаторы и их семьи живут в сельской местности, где уровень жизни, к сожалению, часто бывает низким. Это приводит к серьезным проблемам с человеческими ресурсами, их квалификацией и надежностью.

Заботясь об интересах ключевого стейкхолдера, руководители компании генеральный директор Елена Леонова и HR-директор Оксана Науменко решили, что одна из их целей — повысить качество жизни сельских жителей.

Они дали механизаторам новую технику с комфортными рабочими местами, оснащенными кондиционерами и термосами для

горячей пищи. Эта техника требует некоторого образования: недостаточно уметь водить трактор или комбайн, чтобы разобраться с современным компьютерным управлением.

Поэтому людям обеспечили обучение. Только успешная сдача экзамена открывала двери в кабины не виданных здесь ранее «космических кораблей».

Это было так необычно, вселяло в людей такую гордость и вызывало столь трепетные чувства к «железным коням», что в первое время механизаторы стремились ставить машины на ночь рядом с домом и снимали обувь у двери кабины. Понятно, что материальное и социальное вознаграждение этих уважаемых людей соответствовало их отношению к труду и к рабочему месту.

В октябре 2012 года в компании впервые широко праздновался День работников сельского хозяйства. Впервые все собирались в одном месте. Люди смогли познакомиться с коллегами из других районов, увидели, что вместе они — сила, почувствовали, что за их спинами находится большая компания с серьезными планами развития, благодаря чему они могут быть уверены в завтрашнем дне. Был показан документальный фильм «Русагро — это Мы» с участием реальных сотрудников, снимавшийся в течение года.

Кульминацией праздника стало награждение передовиков производства. И это были не только грамоты! Жаль, что вы не видели лиц механизаторов, которые получили личную благодарность от руководства и огромный плазменный телевизор! Компания показала, как важен для нее каждый сотрудник, как ценен вклад каждого из них, ведь производство — это сердце аграрного бизнеса.

Информация о празднике была опубликована в ежемесячной корпоративной газете «АгроВестник», рассказывающей о жизни компании и пользующейся большой популярностью среди сотрудников и членов их семей.

Результатом заботы о ключевых стейкхолдерах стали высокий уровень вовлеченности персонала, снижение текучести кадров и достижение бизнес-целей.

*Максим Ильин и Георгий Мелик-Еганов*

## Экосистема стейкхолдеров

Вы помните, что одним из законов природы, имеющих отношение к живым системам, является закон экологического порядка: все элементы природной экосистемы либо вписываются в существующий порядок

вещей, либо погибают. Каждая организация существует в экосистеме потребностей стейкхолдеров. Под стейкхолдерами имеются в виду все, кто заинтересован в благополучии организации: потребители, поставщики, местная общественность, сотрудники и их семьи. Чтобы ваша организация смогла жить долго, вы должны: 1) выяснить, с какими важными потребностями стейкхолдеров намереваетесь работать; 2) направить все ваши организационные ресурсы на удовлетворение этих потребностей (сделать их бизнес своим) и 3) последовательно удовлетворять эти потребности.

Ключевое значение в любой экосистеме, даже в экосистеме потребностей стейкхолдеров, имеет равновесие. Чтобы создать и поддерживать здоровый баланс потребностей стейкхолдеров, помните о трех важных правилах:

- **Вы не сможете удовлетворить все потребности.** Многие потребности противоречат друг другу. Некоторые оказываются за пределами вашей стратегии. Пытаясь оптимизировать каждую составляющую, вы сделаете неоптимальным целое — вашу организацию! Одна из важнейших задач руководства — определить, какие потребности следует удовлетворять, а какие не стоят внимания.
- **В долгосрочной перспективе лучшей услугой для любого стейкхолдера будет удовлетворение всех его *поистине важных потребностей*.** Удовлетворение не всех, а нескольких самых важных потребностей каждого стейкхолдера создает или разрушает ваши отношения. Как и в любой экосистеме, всякий раз, пытаясь максимально удовлетворить интересы одного за счет других, вы можете навредить именно там, где хотите помочь. Например, что произойдет, если вы попытаетесь максимально удовлетворить интересы ваших потребителей в отрыве от интересов ваших сотрудников или местного сообщества? Результатом может оказаться уход ключевых сотрудников и нарушение закона, вследствие чего вы больше не сможете хорошо обслуживать клиентов. Подобным образом максимальное удовлетворение потребностей сотрудников

в сохранении рабочих мест и повышении заработной платы в отрыве от реалий рынка может настолько подорвать рентабельность вашей организации, что вам придется ее закрыть, а значит, ликвидировать рабочие места и доходы, которые вы пытались обеспечить.

Японская Ассоциация руководителей корпораций проявила понимание принципа экосистемы, сделав следующее заявление: «*Традиционно отношения компаний со стейкхолдерами описывались с использованием таких выражений, как „ставить потребителя на первое место“, „ставить работников на первое место“ или „поддерживать акционеров“. Однако мы уверены, что термин „стейкхолдер“ должен определяться таким образом, чтобы включать любого, кто способствует долгосрочному успеху организации. Таким образом, каждому менеджеру необходимо знать, что выживание организации зависит не только от потребителей, акционеров и дистрибуторов, но и в значительной степени от глобального сообщества в целом. Работа над созданием отношений взаимного доверия между всеми стейкхолдерами крайне важна и является сутью понятия менеджмент».*

- **Если вы не обеспечиваете удовлетворение наиболее важных потребностей любого из стейкхолдеров, то можете лишиться их поддержки, что нарушит существующее хрупкое равновесие.** Вы можете потерпеть фиаско, так как каждый из них будет отдаляться от вас. Этот парадокс экосистемы вызывает разочарование, но он реален. Лучший способ позаботиться о какой-то части системы — позаботиться сразу обо всех частях. Но, пытаясь служить всем, вы не можете позволить себе игнорировать важнейшие потребности кого-то одного.

Теперь обратимся к самой сложной части уравнения: *потребности стейкхолдеров постоянно изменяются*. Вы не можете просто определить сегодняшние потребности и обеспечить их удовлетворение, а затем спокойно сесть отдохнуть в сторонке. Вы должны раз-

работать систему, которая будет регулярно следить за изменением потребностей стейкхолдеров. Вам нужна динамическая информационная система.

В следующих разделах я расскажу о некоторых инструментах и подходах, которые, по моему опыту, помогают успешно достичь согласия между корпорацией и ее стейкхолдерами.

## Обратная связь от стейкхолдеров

Обратная связь от стейкхолдеров помогает следить за прочностью ваших отношений с теми, чья поддержка необходима для реализации вашей стратегии. Вот несколько главных элементов обратной связи от стейкхолдеров, делающих ее полезной:

- она позволяет измерить, насколько успешно вы удовлетворяете самые важные потребности каждого ключевого стейкхолдера;
- она не является разовым событием, а представляет собой периодически повторяющийся процесс;
- она используется как часть большего процесса для подтверждения или переопределения вашей бизнес-стратегии;
- она предоставляет информацию как для диагностики, так и для спецификаций дизайна, позволяя улучшать то, что вы делаете.

Обратите внимание, что в этих четырех пунктах я ничего не сказал об опросах, анкетах или инструментах оценки деятельности! Все они могут играть свою роль в получении обратной связи от стейкхолдеров, но конечное состояние — нечто большее, чем простая сумма компонентов. Правильный процесс или система для получения обратной связи — то, что вы должны спроектировать для вашей конкретной ситуации и для вашего состава стейкхолдеров.

Несколько лет тому назад Ян Карлсон, в то время генеральный директор Scandinavian Air Lines (SAS), использовал выражение «моменты истины» для описания того, насколько хорошо организация удовлетворяет потребности стейкхолдеров. Эти моменты позволяют определить, останутся с вами ваши потребители и другие стейкхолдеры или

нет. По его оценкам, в течение года SAS имела в процессе работы до 50 миллионов таких моментов, каждый из которых длился в среднем по 15 секунд. Например, типичными моментами истины для вас как для пассажира SAS могли быть:

- возможность занять место, которое вами зарезервировано;
- наличие на борту журналов, которые вам интересно читать;
- получение заказанных вами блюд;
- приветливость и профессионализм бортпроводников;
- вылет и прибытие строго по расписанию;
- быстрое получение багажа в неповрежденном состоянии;
- быстрое и вежливое разрешение любых возникающих проблем.

Моменты истины определяют, что *хочет видеть потребитель*. Такова разумная стартовая точка для попытки правильно вписаться в систему потребностей стейкхолдеров. *В чем заключаются моменты истины, которые видят ключевые стейкхолдеры вашей организации?*

Хороший способ выявить такие моменты истины — спросить ваших акционеров, потребителей, поставщиков, сотрудников и представителей местного сообщества, что они надеются получить от своих отношений с вами. Вы можете, подобно Фреду из следующего примера, удивиться полученным ответам:

Фред был вице-президентом компании, входившей в список Fortune 500. В рамках общей программы проведения структурной реорганизации он должен был побеседовать с некоторым ритейлерами, занимавшимися реализацией их продукции. Фреду нужно было понять, каковы для этих ритейлеров моменты истины в процессе взаимодействия с его организацией.

Побеседовав с ними, Фред сделал следующее интересное заявление: «Я проработал в компании 27 лет, но до последней недели фактически ни разу не разговаривал с нашими розничными потребителями. Я был удивлен, узнав, что они хотели бы от нас получать. Многие из их пожеланий имели отношение к вопросам администрирования или обслуживания. Я понятия не имел, что им это нужно. Если мы сможем выполнить все эти пожелания, это пойдет на пользу и нашим потребителям, и нашему

бизнесу, но при этом ничего не будет нам стоить. Мы можем сделать все это прямо сейчас и укрепить позиции нашей компании».

Независимо от того, что приносит вам обратная связь от стейкхолдеров — сюрпризы или подтверждения того, что вы и так уже знали, — ее наличие является одним из ключевых факторов выживания в эпоху изменений.

**Из российского опыта:** Как-то мне нужно было провести трехдневный бизнес-практикум у клиента в дальнем Подмосковье. Оставаться там на ночь было неудобно, поэтому клиент заказал такси, чтобы водитель по утрам забирал меня из дома, а по вечерам доставлял обратно. Использовать такси было целесообразно еще и потому, что я мог не сидеть за рулем в пробках, а работать на пути туда и обратно.

Дмитрий, таксист, закрепленный за мной в первый день, оказался очень клиентоориентированным. Сверкающая чистотой машина стояла у моего подъезда точно в обозначенное время. Увидев меня с вещами в дверях, он вышел навстречу, чтобы мне не пришлось его искать, и помог разместить все в багажнике и салоне. В машине, изнутри такой же чистой, как и снаружи, приятно пахло. В пути Дмитрий не включал никаких «шансонов» и не пытался закурить.

Благополучно добравшись до места назначения, мы договорились о времени, когда он приедет забрать меня.

Работу с клиентом я завершил на 40 минут позже, чем планировал. Едва я начал извиняться перед Дмитрием за задержку, он остановил меня, сказав, что все в порядке и он никуда не опаздывает. Обратная дорога была такой же приятной, как утром. Когда мы остановились около моего дома, я спросил Дмитрия, кто меня повезет завтра (я надеялся, что он). Однако Дмитрий ответил, что в его планы эта поездка не включена и, следовательно, прибудет другой водитель.

На следующее утро я вышел с вещами из подъезда точно в назначенное время. Меня никто не встречал. Я подождал минут пять, вертя головой в ожидании машины. Машин подъезжало много, но не за мной. Я подумал, что обо мне забыли, и набрал номер диспетчера. Она выслушала мою проблему, удивилась и сказала, что сейчас все выяснит и мне перезвонит. Я решил, что подожду минут десять и, если ничего не произойдет, поеду на своей машине.

И в этот момент я увидел Дмитрия, моего вчерашнего водителя. Он шел ко мне от своего автомобиля, припаркованного прямо напротив моего подъезда в третьем ряду. Мы поздоровались, и он сказал, что

мое такси должно быть где-то рядом — он слышал по радио переговоры диспетчера с водителем. То есть речь шла не о нем, а о другом водителе... Тогда я спросил его, как он здесь оказался.

Я услышал в ответ нечто удивительное: «Я вчера вечером не услышал по радио переговоры о вашем заказе на сегодня и решил приехать, чтобы убедиться, что у вас все в порядке, — на всякий случай».

Только представьте себе это стремление помочь! Если бы такси было на месте, я бы даже не узнал о его поступке! И это в шесть часов утра — после долгого рабочего дня вчера и в начале долгого рабочего дня сегодня!

Через пару минут мне позвонила диспетчер такси и сказала, что мой водитель «давно ждет меня у первого подъезда», в 50 метрах от моего четвертого, совершенно незаметный среди множества других припаркованных автомобилей. Он не потрудился ни набрать мой номер телефона, ни выйти из машины, чтобы я мог его увидеть. Я сказал диспетчеру, что хочу ехать с Дмитрием и сегодня, и завтра, и объяснил почему.

*Максим Ильин и Георгий Мелик-Еганов*

В каком случае бизнес выживет и будет процветать: если водитель такси будет просто выполнять инструкции (приехать к дому клиента, найти свободное место и ждать) или если он будет готов (и способен) сделать больше для адаптации услуги к развивающимся нуждам потребителей? Я думаю, что в долгосрочной перспективе ответ очевиден.

## Проверка относительно стратегии

Обратная связь от стейкхолдеров важна, чтобы увидеть общую картину. Но как узнать, над чем следует работать, а что оставить как есть? Обратитесь к стратегии вашей организации. Например, если ваша стратегия — быть производителем с низкими ценами, то заявления потребителей, что вы не так хороши, как «дорогой бренд», вероятно, не должны вызывать у вас беспокойства или требовать ответных действий. Если обратная связь покажет, что для потребителей цена уже не имеет того значения, как прежде, этот факт потребует самого тщательного изучения. Если такой поворот во взглядах не является отражением краткосрочной тенденции, то сохранение приверженности стратегии производства с низкими ценами, вероятно, будет способствовать

вашему ускоренному продвижению вниз по кривой жизненного цикла и выходу из бизнеса. Поэтому, возможно, следует скорректировать стратегию или провести другие изменения с учетом новых реалий.

Взгляните на обратную связь от стейкхолдеров через призму вашей бизнес-стратегии и задайте себе следующие вопросы:

- В чем заключаются важнейшие потребности каждой группы стейкхолдеров? Каковы, с их точки зрения, обязательные условия для продолжения бизнеса с нами?
- Насколько успешно мы удовлетворяем важнейшие потребности в настоящее время?
- Что, с точки зрения стейкхолдеров, мы делаем действительно хорошо?
- Что, с точки зрения стейкхолдеров, мы должны изменить немедленно?
- Какие мы предвидим внешние изменения, требования делать что-то иначе, чем сейчас, чтобы по-прежнему удовлетворять важнейшие потребности наших стейкхолдеров? Как мы должны реагировать на эти изменения?
- Какие потребности стейкхолдеров, с нашей точки зрения, «противоречат нашей стратегии» (они хотят, чтобы мы делали «Х», но это не согласуется с нашей стратегией)? Действительно ли мы можем позволить себе сказать «нет»?
- Имеются ли какие-то новые стейкхолдеры или новые особенно важные потребности существующих стейкхолдеров, которые создают для нас новые возможности?
- Итог: что нужно изменить (если нужно) в нашей стратегии? Что мы должны изменить в методах реализации стратегии?

«Когда ты со всех сторон окружен крокодилами, трудно вспомнить, что ты пришел осушить болото». Эта популярная поговорка прекрасно подходит для организаций. Находите время, чтобы регулярно получать обратную связь от стейкхолдеров и оценивать собранную информацию со стратегической точки зрения — и тогда вы сможете и справиться с крокодилами, и осушить болото.

## Бенчмаркинг

Часть задачи «приспособления к порядку вещей» заключается в понимании, насколько хорошо вписываются в этот порядок другие (ваши коллеги и конкуренты). Один из способов наблюдения — бенчмаркинг (контрольное сравнение) ваших действий с действиями других компаний. Бенчмаркинг стал популярен в эпоху сокращения размеров организаций, но не существует закона природы, по которому бенчмаркинг непременно приводит к сокращению. Подходящие действия должны определяться с учетом контекста деловой среды и в согласии со стратегией организации. Многие организации занимаются бенчмаркингом рабочих процессов, численности персонала и финансовых показателей относительно наивысших результатов в своей отрасли просто для того, чтобы понять свое место на глобальном рынке. Такая обратная связь помогает выбирать реалистичные и в то же время амбициозные цели.

Однако наиболее впечатляющих прорывов добиваются организации, использующие поистине глобальный бенчмаркинг, то есть сравнивающие себя не с лидерами отрасли, а с лучшими компаниями в мире, в какой бы отрасли те ни работали. Следующий пример поможет понять, что я имею в виду.

Одна производственная компания много лет боролась за повышение скорости переналадки линии на выпуск другой продукции. Обычно у производственной бригады уходило на это около 72 часов. Но спрос потребителей на различные вариации товара требовал более быстрой реакции, и компания начала терять клиентов из-за медленного выполнения наладочных операций. Наконец одному члену бригады, который был автогонщиком, участвовавшим в гонках NASCAR, пришла в голову идея подходить к процессу переналадки как к операциям, выполняемым на пит-стопе. «Как бы мы стали заниматься переналадкой, если бы были командой, работающей на пит-стопе?» — спросил он своих коллег. Благодаря новой установке бригада изменила процесс, и самая сложная переналадка оборудования стала занимать всего три часа!

Производитель извлек следующий урок: мировые лидеры по скорости переналадки были вовсе не представителями его отрасли.

А вот еще пример.

Один оптовый торговец продовольственными товарами обратился ко мне на следующий день после того, как прочитал, что P&G и Walmart благодаря новым партнерским соглашениям надеются снизить объемы товарных запасов на складах с 21 до 9 дней. «Я не мог сдержать улыбку, когда прочитал об этом в Wall Street Journal, — сказал он мне. — Если бы у меня на складе было запасов товаров даже на девять дней, мне пришлось бы выбрасывать много испорченных фруктов и овощей. Быть об заклад, что если бы вы в P&G рассматривали зубную пасту Crest как скоропортящийся продукт, то нашли бы способ сократить эти девять дней до двух».

Какой замечательный способ поколебать убеждения! Потому попробуйте применить понятие глобального бенчмаркинга к некоторым важнейшим для вас процессам:

- Кто лучше всех в мире одновременно передает информацию во многие географически разбросанные места?
- Кто является лучшей обучающей организацией в мире?
- Кто производит свои товары с нулевым браком, с наименьшими издержками и с несравненной гибкостью?
- У кого самый короткий цикл от генерирования идеи до появления нового товара на полках магазинов?
- Кто быстро принимает здравые решения, добиваясь при этом реального участия и приверженности многих заинтересованных сторон?

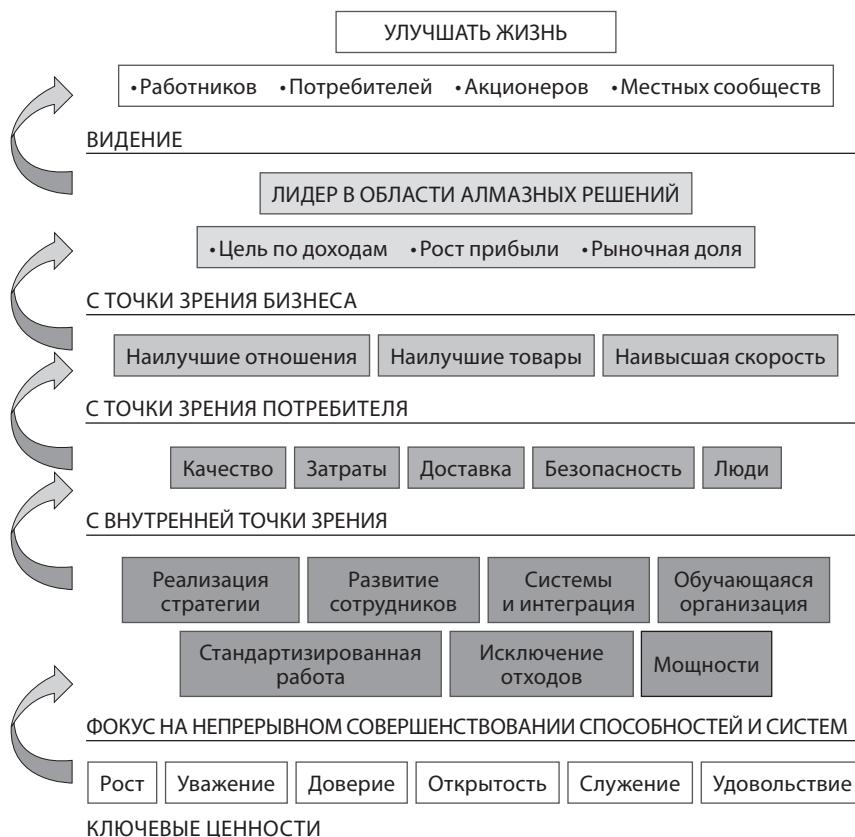
Проведите серьезный бенчмаркинг в областях, имеющих стратегическое значение для вашей организации, и вы найдете новые способы ответить на провокации и оценить благоприятные возможности в вашей конкурентной отрасли.

## Согласование целей всех работников с ценностями стейкхолдеров

Одна из самых трудных задач, с которыми сталкивается любая организация, это согласование повседневных целей работников с ключевыми ценностями стейкхолдеров. Правильное согласование целей

и ценностей обеспечивает организации выживание. Рассогласованность ускорит ее движение вниз по кривой жизненного цикла. Чтобы достичь согласованности, многие организации используют систему сбалансированных показателей — список целевых характеристик успеха, представляющих все основные потребности стейкхолдеров.

US Synthetic (USS), производитель поликристаллических алмазных резцов (PDC), используемых при бурении нефтяных скважин, не ограничивается использованием традиционной системы сбалансированных показателей. Составлением и мониторингом состояния Дерева стратегии USS — схемы, отражающей намерения компании, — занимается не только топ-менеджмент. Эта схема — живой монитор результатов деятельности компании, а ее специальные версии разрабатываются всеми рабочими единицами и членами команд, что помогает сохранять преданность множеству стейкхолдеров.



Как видно из рисунка, USS рассматривает себя не просто как транснационального поставщика алмазных резцов: она нацелена также на улучшение жизни основных стейкхолдеров.

Почему же Дерево стратегии — более универсальный метод оценки, чем система сбалансированных показателей? Ниже приводится несколько отличительных особенностей.

- Согласно Дереву стратегии, целенаправленно уделяется внимание потребностям основных стейкхолдеров: работников, потребителей, акционеров и местных сообществ. Все прочие элементы Дерева отражают конкретные потребности.
- Показатели оценки и цели выбраны с учетом обратной связи от стейкхолдеров и бенчмаркинга в отрасли, в которой работает USS.
- Основные категории и цели на Дереве периодически видоизменяются, что обеспечивает соответствие *сегодняшним* потребностям стейкхолдеров.
- Персонал USS действительно серьезно относится к Дереву стратегии! Большой плакат с изображением Дерева помещен в производственном центре, а результаты работы компании обновляются несколько раз в течение каждой рабочей смены. Не меньшее значение имеет обновление информации по конкретным показателям Дерева для каждого подразделения, осуществляемое каждые несколько минут. Каждая команда не реже чем раз в два часа сообщает руководителю о достигнутых результатах и о текущих проблемах. Обратная связь непроизвольно и естественно возникает в цехах и способствует обновлению информации на табло. Сотрудники отслеживают наиболее часто повторяющиеся проблемы, используя инструменты непрерывного улучшения для выявления и искоренения их причин. Таким образом, Дерево Стратегии USS помогает экспертам в производстве алмазных резцов решать проблемы и служить интересам стейкхолдеров.

Сегодня US Synthetic собирает урожай, выросший из семян, посаженных 30 лет назад ее основателем Луисом Поупом. Использование Дерева

стратегии — одна из причин, по которым компания превратилась в мирового лидера рынка алмазных резцов (в настоящее время ее доля составляет 30%).

Я настоятельно рекомендую эти методы: обратную связь от стейкхолдеров, проверку относительно стратегии, бенчмаркинг и любой из описанных здесь вариантов использования Дерева стратегии. Применяйте их к вашим конкретным ситуациям так, как посчитаете разумным. Небольшим подразделениям не обязательно иметь объемный документ. Ваше Дерево стратегии может содержать несколько ясных приоритетов, отражающих наиболее важные потребности стейкхолдеров. Также могут потребоваться специальные точные инструменты для каждой категории стейкхолдеров в крупной глобальной организации. Помните: цель в том, чтобы все ваши сотрудники действовали согласованно, *превращая бизнес стейкхолдеров в ваш бизнес*.

## Реальный пример

Обеспечивает ли это действительное улучшение ситуации? Вот история одного лидера, который сумел создать порядок из хаоса.

Исследование эффективности одной европейской компаний включало интервьюирование ее ключевых менеджеров в девяти странах. В ходе этих интервью, в частности, было обнаружено, что у людей нет ясного понимания стратегии организации. Опрошенные руководители рассказали, что они получали один набор приоритетов от генерального директора, другой от руководителей функциональных подразделений и третий (часто противоречивый) — от непосредственного начальника, от потребителей или из штаб-квартиры.

Единственным исключением в этой неразберихе было подразделение, возглавляемое генеральным менеджером по имени Мэри. Мэри изучила местный рынок и на основании результатов определила, что должна предоставлять ее организация потребителям. Анализ привел к резюме о трех приоритетах:

- двукратный рост объема продаж;
- трехкратный рост прибыли;
- обеспечение бесперебойной работы (отсутствие внутренней несогласованности).

Когда на вопросы отвечали менеджеры из подразделения Мэри, каждый из них назвал эти три приоритета «своими». В отличие от коллег из других стран, ни один не пожаловался на неясность стратегических установок. Неслучайно подразделение, в котором работала Мэри, больше всех преуспело в достижении целей.

Независимо от того, достаточно ли в вашем случае трех стратегических приоритетов или требуется более сложная сбалансированная система показателей, вы увидите улучшения, если поможете каждому сотруднику взять на себя обязательства решить несколько задач, ведущих к удовлетворению потребностей стейкхолдеров.

## Подчините стратегии все

Я не могу закрыть тему, не сказав об очень человеческой и очень реальной динамике, возникающей при получении любой обратной связи. Вы можете быть удивлены, шокированы, разочарованы и огорчены, узнав, что разные стейкхолдеры в действительности думают о вашей организации. Если вы позволите чувству гордости, своему эго или субъективным представлениям о реальности управлять вашей реакцией, то в тот же момент вы перепишете свою стратегию. Вы начнете думать об удовлетворении своих потребностей, а не потребностей ваших стейкхолдеров. Когда придет время предпринимать действия, то все, что вы вложили в создание системы обратной связи, будет отдано во власть вашим эмоциям и эго. Вот пример такой динамики.

Руководитель крупной аптечной сети был приглашен выступить перед менеджерами фармацевтической компании, входящей в список Fortune 500. Тема конференции — «Удовлетворение потребностей потребителя». Выступающий имел опыт работы в качестве руководителя одной из фирм, конкурировавшей с пригласившей его компанией, так что ему довелось побывать по обе стороны барьера. В начале своего выступления этот руководитель заявил: «Я хотел бы рассказать о том, как мы смотрим на вашу деятельность, как оцениваем вашу компанию и других наших поставщиков со своей точки зрения».

Затем он перечислил следующие факторы:

1. Всегда ли ваш продукт доступен тогда, когда мы в нем нуждаемся?

2. Всегда ли ваши кампании по продвижению согласуются с нашими? (Выпускаются ли купоны «Скидка 50 центов» именно тогда, когда мы готовы предоставить вам максимальное количество мест на дисплеях?)
3. Какова продолжительность цикла от заказа до доставки?
4. Насколько гибкими являются ваши сбытовые стимулы? (Подходят ли они нам?)
5. Насколько совместимы ваши дисплеи с планировкой наших магазинов?

После этого он спросил аудиторию: «Кто из вас хоть когда-нибудь задумывался об этих вещах?» Благодаря своему опыту работы на производстве он хорошо знал ответ: присутствующие уделяли этому мало внимания, если уделяли вообще. Он продолжил: «Мы позволили себе дать оценки трех типов: средняя, выше средней и ниже средней. Вот итоговая таблица, которую мы заполнили для вашей компании»:

Желаемая услуга	-	Средняя оценка	+
Доступность продукции		✓	
Согласованность продвижения	✓		
Продолжительность цикла		✓	
Гибкость стимулов	✓		
Совместимые дисплеи	✓		

Каждому было очевидно, что эта оценка представляла собой бенчмарк — результат контрольного сравнения с другими компаниями, часть которых имела показатели выше среднего уровня. Естественно, что присутствующие в зале гордились своей компанией. Они считали себя самыми лучшими. Что же, по вашему мнению, произошло, когда их потребитель дал им оценку от средней до ниже средней по всем пяти пунктам? Присутствующим стало не по себе — они промолчали, но каждый ощущал одно и то же.

Затем выступающий продолжил: «Когда мы выставили эти оценки, я сказал своим коллегам: «Я не могу отправиться в эту компанию с такими оценками ее работы, без каких-либо документов или конкретных примеров». Он попросил, чтобы каждый привел примеры из своей области. Один его коллега рассказал следующее: «Они объявили о специальной скидке на товар. Мы разместили объявление об этой акции в газете и напечатали рекламные листовки, которые разнесли по всем домам в нашем

районе. Мы объявили о начале акции с 14 февраля, но получили товар только 28 февраля». Затем выступающий привел другие примеры по каждому пункту, которые и послужили причиной небывших оценок.

Как же лидеры компании отреагировали на такое выступление? Из всех выступавших на трехдневной конференции специалистов этот докладчик получил самую низкую оценку, и комментарии присутствующих наглядно показали почему: «Поверхностные обобщения на основе нескольких одиночных фактов. Самоуверенные манипуляции с выборочно взятыми данными. С трудом прослеживается главная мысль. Отсутствие внятной логики».

Какие же корректизы были внесены в работу этой компании после завершения конференции? Весьма незначительные, так как гордыня и вера в собственное совершенство возобладали над стратегическими соображениями. Реакция руководителей на обратную связь от потребителя напомнила мне ситуацию, описанную в романе Джона Стейнбека «К востоку от рая»:

«— Я не хочу совета.

— Никто не хочет. Это подарок».

Игнорирование обратной связи лишь откладывает, но никогда не отменяет меры в отношении негативных результатов, которые естественным образом вытекают из реальной ситуации. Сделайте так, чтобы вашей главной ценностью стала ваша стратегия, а не это или зона комфорта. Стратегии, согласованные с законами природы, никогда не поведут вас по кривой жизненного цикла вниз: они могут повести только вверх. Собственные идиосинкразии и эмоции — вот главные причины нашего падения.

**Из российского опыта:** Мы как-то проводили в одной фармацевтической компании «Оценку согласованности» — дистанционный опрос сотрудников организации с целью определить, насколько усилия людей из разных подразделений и на разных уровнях сфокусированы на достижении важнейших целей.

Документ по итогам опроса устроен так, что компания получает очень полезную обратную связь о своем текущем уровне эффективности и о том, на что стоит обратить внимание, чтобы его повысить. Однако это справедливо только в случае, если люди отвечают на вопросы искренне. Если же они стараются ответить так, как, по их мнению, желали бы руководители, а не так, как думают сами, «Оценка согласованности» получается неправиль-

ной. Но в этом случае неискренность респондентов заметна благодаря сопоставлению их ответов на разные вопросы. Например, они говорят, что знают важнейшие цели компании, а когда их просят сформулировать эти цели, ограничиваются общими словами или не пишут вообще ничего. Другой пример: респонденты утверждают, что постоянно ищут способы повысить эффективность работы, а потом, когда их просят порекомендовать какие-либо улучшения, оставляют этот вопрос без ответа.

Оценка, полученная компанией по результатам опроса, была очень высокой. По нашему опыту, чтобы заслужить такую оценку, менеджмент должен был целенаправленно и последовательно фокусировать усилия на повышении согласованности организации, чего в этой компании тогда не происходило.

Во время обсуждения результатов исследования одна из топ-менеджеров сказала: «Коллеги, мы же понимаем, что это нечестная оценка! Все мы знаем, сколько конфликтов у нас возникает из-за несогласованности целей! А говорить об “абсолютной ясности целей организации” вообще смешно: даже я их себе ясно не представляю, что говорить об исполнителях на низких уровнях! Люди дали тот ответ, какой нам, по их мнению, понравится».

После этого эмоционального выступления возникла пауза: все ждали реакции первого лица — корпоративная культура работала безотказно... Слова руководителя расставили все по местам и определили тренд дальнейшего развития организации. Он сказал: «Зачем вы пытаетесь искать во всем что-то плохое? Мы получили хорошую оценку, радоваться надо! Мы попали в 15% лучших компаний в мире! Поздравляю!» На этом анализ результатов опроса закончился. Никаких решений, направленных на развитие организации, принято не было, зато было принято другое: «У нас все хорошо!»

Наш опыт показывает, что замалчивание реальных проблем бизнеса ведет к катастрофическим последствиям, в том числе и гибели организаций. Кроме того, сотрудники, которые указывают на реальные проблемы компании, и которых не слышат, рано или поздно найдут новое место работы, где их знания, умения видеть и решать сложные задачи будут востребованы.

*Максим Ильин и Георгий Мелик-Еганов*

## Заключение

Первый важный шаг на пути к выживанию — «сделать бизнес ваших стейкхолдеров вашим». Сначала нужно основательно поработать над действительным пониманием обратной связи от стейкхолдеров. Затем

сравнить полученную информацию с вашими стратегическими намерениями. Указывает ли обратная связь на необходимость изменения вашей стратегии? На необходимость изменения каких-то операционных функций для достижения желаемых результатов? На новые возможности (или угрозы), появляющиеся на горизонте?

Далее представьте себе ваш будущий потенциал. Как много вы сможете достичь? Что действительно возможно? Как должны выглядеть необходимые усовершенствования? Именно здесь вам поможет бенчмаркинг.

Наконец, как вы резюмируете вашу нынешнюю стратегическую позицию? О чем, по вашему мнению, должен думать каждый, выполняя свою работу? Как выглядит ваше Дерево стратегии, помогающее вам фокусироваться именно на том, что позволит пребывать в согласии с порядком вещей?

Ответы станут сценарием повышения организационной эффективности и улучшения бизнес-результатов. Своевременно пересматривайте сценарий, и вам никогда не придется двигаться вниз по кривой жизненного цикла!