**Готовьтесь к непредсказуемому будущему: создание системы раннего оповещения**

Майкл Хэммер (Michael Hammer), профессор Массачусетского технологического института (MIT)

Мы живем в необычную эпоху, когда события развиваются ускоренными темпами, долгосрочное прогнозирование реально охватывает отнюдь не долгие сроки. Так называемые «темпы изменений», которым в мире бизнеса посвящаются сотни книг, статей и речей, стали расхожей фразой, которая от частого употребления уже почти потеряла смысл. Но перемены — не вымысел, а их темпы — не только тема для заумных разглагольствований бизнес-гуру.

Рассмотрим вопрос распространения технологий, т. е. время, в течение которого технологию начинает применять критическая масса пользователей, скажем, 10 млн. Так, число пользователей пейджеров достигло 10 млн. через 41 год после их появления на рынке, пользователей факсов — через 22 года, кассетных видеомагнитофонов — через 9 лет, проигрывателей компакт-дисков — через 7 лет, персональных компьютеров — через 6, а Web-браузеров — через 10 месяцев. Дело в том, что сейчас ни компаниям, ни индивидуальным потребителям уже не нужно много времени, чтобы «присмотреться» к новым технологиям, продумать их последствия и адаптироваться к ним. Новинка становится обычным делом практически за день.

35 лет назад, в середине 60-х гг., когда я начал заниматься информационными технологиями, предполагаемый срок службы нового компьютера равнялся 7-10 годам. Производитель мог надеяться, что подобный товар сохранит рыночную жизнеспособность, как минимум, в течение этого времени. А сейчас жизненный цикл такого товара, как компьютер, сократился до 18 месяцев (в лучшем случае), а как правило — до 6-9 месяцев. Другими словами, едва появившись, новый товар морально устаревает.

С бешеной скоростью меняются не только технологии. Постоянно меняются условия бизнеса. Общественные, правовые, нормативные и политические ограничения определяют, что позволено в бизнесе, а что нет. Внезапно вводятся или отменяются правовые нормы, исчезают межгосударственные границы, в экономике разных стран случаются то подъемы, то спады — и все почти внезапно, без каких-либо предупреждений.

Причины таких быстрых перемен найти нетрудно.

Во-первых, быстрое распространение знаний. Уже не раз повторялось, что 90% всех ученых и инженеров за всю историю человечества работают в наше время. Поскольку все технологические и научные открытия делаются на базе предшествующих достижений, то нас ждет еще более бурный поток технологических новинок, которые повлекут за собой новые перемены в бизнесе.

Во-вторых, современная инфраструктура телекоммуникаций. Когда-то сведения о новых идеях и технологиях распространялись очень медленно. Новинки продвигались к пользователям лишь со скоростью конской упряжки или поезда. Сейчас инновации и идеи разлетаются со скоростью света. То, что утром было ново, днем уже всем знакомо, а к вечеру устаревает.

В-третьих, нынешняя культура приветствует инновации и перемены. Еще не так давно в американской культуре господствовало уважение к добрым, старым, проверенным методам, к опробованным и давно знакомым вещам. Сейчас все не так. Сейчас все требуют самого нового, самого современного, самого продвинутого. И если раньше неодобрительно звучало слово «новомодный», подразумевавшее ненадежность и сомнительное качество, то сегодня мы уже скептически пожимаем плечами и даже брезгливо морщимся от слова «традиционный».

Короче говоря, теперь Земля вертится быстрее, чем когда-либо. Перемены наступают на всех фронтах одновременно и ошеломляюще быстро. Бизнес первого десятилетия XXI в. стал не просто таким же жестким — он стал еще жестче. Неумолимые перемены только усложняют и без того нелегкую задачу создания успешной компании и удержания достигнутых позиций.

Уже к концу нынешнего десятилетия ваша компания столкнется с новыми вызовами, которые ни вы, ни мы пока не можем предугадать. Появятся новые технологии, которые принесут с собой еще непридуманные методы работы и создания значимых для клиента ценностей. Запросы клиентов изменятся так, что мы и представить себе не можем. Общественно-политические условия приведут к новым требованиям или ограничениям. Короче говоря, вам никогда не удастся закрыть повестку дня. Как только вы вычеркните выполненные пункты, время добавит новые. Решение насущных вопросов бизнеса — это не разовое мероприятие, а постоянная работа и ответственность.

Вопрос в том, как вы справляетесь с этой работой. Житейская мудрость подскажет вам, что нужно лучше планировать свою деятельность, т. е. лучше организовать сбор данных, которые помогут вам спрогнозировать развитие событий и заблаговременно определить новые пункты вашей повестки дня, чтобы подготовиться к их выполнению. Но именно так действуют сотни компаний — и без всякой пользы. События развиваются слишком быстро, чтобы успеть за ними, не говоря уже о том, чтобы их предвосхитить.

Выход из этого положения есть: пересмотреть само наше понимание планирования. При традиционном планировании мы исходим из того, что возможно сначала предсказать развитие событий, а потом, в соответствии с прогнозом, разработать подробный и выполнимый план. Сейчас такой подход уже не имеет смысла.

При современном планировании стоит исходить из того, что предсказать будущее невозможно, можно только приготовиться к нему. Звучит неправдоподобно, но в действительности это осуществимо, если у вас есть организационные возможности для заблаговременного обнаружения затрагивающих вашу компанию перемен и немедленного реагирования на них.

Другими словами, чтобы справиться с быстрыми переменами, нужно создать гибкую и легко адаптирующуюся к новым условиям организацию, которой для осуществления преобразований не нужен большой запас времени. Такая организация не заглядывает в будущее. Она действует только в настоящем, только здесь и сейчас. Она улавливает значимые перемены и реагирует на них почти в момент их нарождения. Ей нет необходимости прогнозировать, какие новые пункты добавятся к повестке дня — она отметит их в момент появления.

Возможно, это звучит непостижимой абстракцией, которую так любят консультанты, но легко адаптируемую организацию создать возможно. Назовем три конкретные задачи, которые вам предстоит решить, чтобы научить свою компанию встречать безжалостные перемены во всеоружии:

1. Создание системы раннего оповещения, которая была бы способна выявлять те перемены, а которые вам нужно быстро отреагировать.

2. Освоение искусства быстрой разработки и внедрения новых методов работы, которых потребует изменение внешней среды.

3. Создание организационной инфраструктуры, которая поддерживала бы решение двух первых задач.

А теперь рассмотрим все три задачи подробнее.

Создайте систему раннего оповещения

Одна из основных причин, почему компании не готовы к переменам, состоит в том, что они не замечают этих перемен, даже когда те уже очевидны. Несколько наблюдательных сотрудников может и поймут, что происходит, но организация в целом не замечает опасности, не спешит принимать быстрые и систематические меры по ее отражению. Для стороннего наблюдателя такая беззаботность кажется непонятной. Неужели признанные книготорговые фирмы не замечали, как электронный магазин Amazon.com прямо из-под носа у них уводит клиентов? На все эти обескураживающие вопросы есть только один ответ: да, они ничего не замечали.

В большинстве организаций принято считать перемены аномалией, экстраординарным событием. Вся деятельность компаний строится на посылке о том, что все должно развиваться последовательно и стабильно. И слепая вера в это заставляет их сотрудников и руководителей почти добровольно закрывать глаза на происходящие вокруг них перемены.

В большинстве организаций те, кто первыми видят признаки грядущих изменений, не имеют власти, чтобы принять меры, а те, кто имеет необходимую власть, ничего не видят. Руководители, восседающие за закрытыми дверями своих роскошных кабинетов на шестидесятом этаже, вряд ли первыми заметят внешние угрозы. Ведь критически важные события происходят многими этажами ниже, ближе к земле, к реальной жизни. О таких явлениях, как внезапная перемена покупательских предпочтений, новое предложение конкурентов, которое перебивает наше, или их неожиданный ответ на выход нашего нового товара, высокопоставленные руководители узнают позже всех. Отгородившись от повседневной суеты, они страдают от профессиональной болезни начальников: неосведомленности, которая случается от постоянного употребления стерилизованной и оттого почти бесполезной информации. Как сказал один руководитель крупной корпорации: «Я знаю только то, о чем они мне докладывают. Ко мне поступает обобщенная и лишенная важных деталей информация. Она отражает очень узкий спектр вопросов, в основном финансы. И еще она нещадно опаздывает. Я узнаю то, что случилось в прошлом квартале, — мне это так же ценно, как информация из прошлого века».

Проблема стара, как мир: генералы, руководящие войсками, находятся дальше всех от передовой и меньше остальных знают о ходе боевых действий. Почти во всех организациях рядовые исполнители знают больше, чем те, кто отдает им приказы. Во времена стремительных перемен этот парадокс может сыграть роковую роль.

В большинстве компаний сигналы о переменах остаются без внимания, потому что все стремятся сохранить статус-кво. Соблюдение однажды заведенного порядка для организаций — и благо, и горе. Да, он позволяет выполнять планы и добиваться поставленных целей, он, привычный и родной, не даст людям сбиться с проторенного пути или усомниться в радужных прогнозах отделов сбыта.

Ведь считается, что если работнику хватает времени наблюдать за переменами во внешней среде, значит, он недостаточно сосредоточен на своих официальных должностных обязанностях. А в мире бизнеса, где все напряженно работают, где всегда не хватает ресурсов, где клиенты всегда чего-то требуют, отвлекаться от работы не положено. Нечуткость к переменам — это не проблема личной интуиции, это проблема организационная. Если от представителя службы сбыта требуют продаж, а от инженера — своевременного завершения проекта, у них не будет времени на попытки реорганизовать работу и доказать, что существующие методы следует сменить. Часто наименее чувствительными к переменам оказываются те компании, которые наиболее успешно работают в существующих условиях, потому что там у людей нет времени и подумать о чем-то другом.

В большинстве компаний просто нет сотрудников, в обязанности которых входило бы отслеживание перемен. Формально оно входит в компетенцию специалистов по стратегическому планированию, но слишком часто их работа превращается в бездумный ритуал, в центре которого — бюджетные расчеты. Даже если специалисты по стратегическому планированию действительно планируют стратегию деятельности компании, они склонны заглядывать так далеко в будущее, что превращаются в гадалок.

Короче говоря, сама структура и организация хозяйственной деятельности большинства компаний подавляют даже естественную человеческую склонность к беспокойству по поводу ранее не встречавшихся явлении. Ведь тех, кто пытается забить тревогу, зачастую считают паникером и «не командным игроком». Даже те, кто просто носом упирается в необычные признаки, предпочитают отвернуться и ничего не замечать, следуя примеру своих менеджеров.

Информация, которую получают и используют в большинстве компании, не способствует распознаванию перемен. В основном она отражает только внутренние показатели самой компании, причем за прошлые периоды, и, естественно, по ней трудно отследить события за пределами компании. У нас полно данных о том, какова была себестоимость нашей продукции в прошлом квартале, но нет сведений о том, какой она может стать в будущем, если мы начнем использовать новые технологии. Мы знаем, какой у нас объем сбыта, но не знаем, каков он у нашего недавно вышедшего на рынок конкурента, офис которого расположен в другом крыле здания. И хотя перемены, как правило, нарождаются там, где никто не ждет, информационные системы компаний ориентированы только на привычные и ожидаемые показатели.

Единственный выход из этого тупика — сделать отслеживание перемен официальной и обязательной работой, т. е. разработать для него соответствующий бизнес-процесс. Вместо того, чтобы повторять, как попугаи, привычные банальности о переменах, руководителям компаний необходимо разработать и внедрить строгий бизнес-процесс, который позволил бы быстро обнаруживать их признаки и сообщать о них руководству. У этого бизнес-процесса три обязательных критерия.

1. Пристальное внимание к клиентам. Компании должны заботиться о своих клиентах в первую очередь, а о себе — во вторую. Но даже в тех компаниях, где носятся с лозунгом «Слушайте клиентов», их никто не слышит, потому что все настроены лишь на одну волну — все ловят информацию о компании. А чтобы ощутить приближение перемен следует отказаться от «своего» интереса и переключиться на волну клиентов. Поставьте себя на их место, проникнитесь их ощущениями. Не смотрите только сквозь призму своей необходимости увеличить сбыт. Поймите невысказанные и неудовлетворенные потребности, разберитесь в их проблемах независимо от того, прослеживается ли хоть малейшая связь между ними и вашим сбытом или нет. Вы ничего не узнаете об их проблемах из формальных опросов клиентов на предмет удовлетворенности вашими товарами и услугами. Вам нужно быть рядом с клиентами на работе и дома, регулярно вовлекать их в разговоры на разные темы, познавать их мир. Ваша цель — взглянуть на мир глазами своих клиентов и понять их лучше, чем они сами себя понимают.

2. Анализ потенциальных и существующих конкурентов. Сейчас, когда традиционные границы между отраслями размываются, а выход на рынок новых компаний стал обычным делом, следует обратить серьезное внимание на конкурентов, еще находящихся в стадии образования. Те, кто не представляет для вас опасности сегодня, могут угрожать вам завтра. Карл фон Клаузевиц, прусский военный теоретик и историк, писал, что врага следует оценивать по его возможностям, а не по его намерениям. Компании должны постоянно вглядываться вдаль, выискивая на горизонте тех, у кого есть потенциал для предложения конкурирующих товаров и услуг. Превратите клиентов в советников по анализу конкуренции — спросите их, что новенького и интересного появилось на рынке, какие компании пытаются их переманить, кто, по их мнению, сейчас на подъеме. Отслеживайте сообщения о новых венчурных предприятиях. Исследуйте смежные и неконкурирующие с вами отрасли. Посещайте их отраслевые конференции, встречайтесь с их нынешними клиентами, ставьте себя на их место.

3. Поиск ростков будущих перемен в настоящем. Даже самым внезапным переменам предшествуют определенные симптомы, которые не ускользнут от внимания тех, кто знает, где и как их искать. Например, Интернет создавался годами. Он появился на базе финансировавшейся государством сети Arpanet, которая работала с 70-х гг. Электронная торговля тоже не свалилась с неба в 1998 г. Задолго до этого компания American Airlines ввела в действие электронную сеть заказа билетов Sabre, а компания American Hospitals Supply организовала систему приема заказов ASAP — они были первыми примерами электронной коммерции. Секрет прост — чтобы обнаружить ростки плодоносных растении, нужно обследовать всю новую поросль. Для этого необходимы деньги и время, необходим и творческий подход к делу, чтобы в поиске нового вы не руководствовались старыми догмами. Постарайтесь избежать такой ошибки, как поиск признаков завтрашних новинок во вчерашних технологиях. Не обращайтесь к специалистам или компаниям, сумевшим осуществить сногсшибательные разработки в прошлом, за советом о будущих открытиях. Их средства вложены в сегодняшний день, сохранение статуса-кво им выгодно, поэтому они не заинтересованы в поиске новинок, которые придут на смену их товару.

Организационные возможности для распознавания перемен можно сравнить с иммунной системой человека. Иммунная система — не отдельный орган, она не относится к какой-либо одной части нашего тела, а охватывает весь организм; и где бы ни появился антиген — чужеродное вещество, — она немедленно организует ответные меры.

Такая иммунная система нужна каждой компании — хорошо организованный бизнес-процесс по выявлению, сбору, интерпретации, распространению и обмену фактическими данными, которые, возможно, сигнализируют о необходимости принимать серьезные меры. Если за отслеживание перемен будут отвечать все сотрудники, значит, отвечать за него не будет никто. В то же время нельзя поручить эту работу какому-то одному специализированному отделу компании. Поэтому каждый сотрудник компании, независимо от его уровня, должен почувствовать ответственность за две задачи: во-первых, выполнение своих повседневных должностных обязанностей, во-вторых, бдительность по отношению к важным признакам перемен. И наконец, для измерения результативности этого бизнес-процесса необходимо разработать систему показателей, поставить сотрудникам определенные цели и увязать их достижение с системой оценки и вознаграждения труда.

На сегодняшний день очень немногие компании успели внедрить официальный бизнес-процесс выявления перемен, потому что большинство руководителей еще не осознают, до какой степени он необходим и какую пользу может им принести.

Научитесь профессионально реагировать на перемены

Поскольку ныне существующие организации появились в те времена, когда ситуация не отличалась изменчивостью, они не выработали механизмов реагирования на перемены. Если руководители в те времена вообще задумывались о переменах, то считали их случайными неприятностями, которые лучше перетерпеть, пока не вернется желанная стабильность. Сейчас дела обстоят не так. Сейчас перемены — это нормальное положение дел, обычная среда, а не невиданное событие. Вместо долгих периодов стабильности с редкими промежутками перемен, мы имеем постоянные перемены, а периоды стабильности становятся все короче и короче.

Недостаточно научиться справляться с переменами — необходимо запомнить то, чему вы научились. Первым шагом к тому, чтобы умение работать в условиях перемен стало неотъемлемым атрибутом компании, должно стать создание постоянно действующей группы специалистов, которые оказывали бы руководству поддержку в корректировке деятельности компании. Обратите внимание на слово «поддержка». Худшее, что можно сделать, — это образовать «отдел перемен», дав таким образом остальным работникам понять, что они могут устраниться от работы с преобразованиями, потому что для этого есть специальный отдел. Новая группа специалистов по преобразованиям способствует проведению тех или иных мероприятий в свете происходящих перемен и смягчает их последствия, но не осуществляет их в гордом одиночестве. Эти специалисты играют центральную роль в разработке и координации программ преобразований, но будет опасной ошибкой возложить осуществление этих программ только на них.

Второй шаг — это создание бизнес-процесса реагирования на перемены, аналогичного бизнес-процессу их распознавания. Если бы перемены происходили лишь один раз в жизни, такой бизнес-процесс был бы не нужен. Но крупные изменения в нашей жизни случаются все чаще и чаще, поэтому умение реагировать на них следует сделать нормой жизни.