

Типичные ошибки при реструктуризации бизнеса

Растущие бизнесы и вместе с ними организации рано или поздно оказываются на пороге реструктуризации, или коренных изменений в структуре компании, в стиле управления. Эти изменения прежде всего диктуются внешней средой организации и рынком. Однако имеется еще и внутренняя среда организации, параметры которой поддаются контролю со стороны менеджеров. Руководители способны управлять изменениями без ошибок, или минимизировать их количество для скорейшего выхода из кризиса или с целью повышения эффективности ключевых бизнес процессов.

Наиболее частым последствием реструктуризации является сокращение кадров и распродажа части бизнесов компании. Это весьма болезненно для всех участников бизнеса от рядового сотрудника до акционера.

Как правило, компании не приходят к реструктуризации умозрительно. Она является следствием затяжного финансового положения предприятий. Порой настолько затяжного, что уже оказывается поздно что-либо менять. Именно поэтому большинство усилий по трансформации крупных организаций заканчиваются неудачей.

Целенаправленные и контролируемые изменения производятся в несколько этапов, которые в сумме могут продолжаться до десяти лет. Опускание этих этапов создаёт только иллюзию ускорения процесса и в итоге не даёт удовлетворительного эффекта. Кроме того, критические ошибки в любой из этих фаз могут иметь непоправимые последствия, замедляя процесс изменений в организации и съедая ранее завоёванные очки.

Чтобы не терять время и область своих завоеваний, следует учитывать как можно больше «подводных камней» и проблемных зон, которые могут возникнуть в процессе реструктуризации бизнеса. При этом гораздо дешевле учиться на ошибках других.

Ошибка №1. Перед проведением изменений до сотрудников компании не доведена важность и неотложность процесса реструктуризации.

Трансформация организации требует согласия и взаимодействия со многими сотрудниками компании, а часто и с партнёрами. Этот шаг кажется очевидным, но более 50% всех инициатив по реструктуризации проваливают эту стадию при изменениях.

Часто компании избегают открытого обсуждения кризисной ситуации или упускаемых возможностей, будь-то появление новых конкурентов, падение прибыльности, сокращающейся доли рынка, отсутствие роста продаж. Вскрытие этих проблем позволяет, по словам руководителя крупной российской компании, «представить статус «кво» более опасной альтернативой, чем реорганизация предприятия».

Это в большей степени касается крупных корпораций, лидеров индустрии, которые уже завоевали соответствующие позиции и не желают считаться с изменениями во внешней среде, они потеряли чувствительность к происходящему во вне по сравнению с маленькими и гибкими конкурентами. Доля рынка «гиганта» зачастую растёт вместе с рынком за счёт эволюционного экономического эффекта. При этом руководители бизнеса ошибочно зачисляют полученный результат себе в список побед. Посмотрите на своего «гиганта» со стороны, не грозит ли ему подобная «опасность»?

Ошибка №2. Отсутствие сильной коалиции.

Причиной этой ошибки является отсутствие командности в работе компании или ожидание, что руководитель департамента человеческих ресурсов или другого функционального департамента сможет реализовать изменения. Как показывает практика это оказывается не эффективно, т. к. отсутствие сильного линейного (продуктового) управленца способно подорвать любые изменения.

Основные программы по изменению начинаются всего с одного-двух людей. Со временем увеличивается число потенциальных сторонников, но без достижения критической массы ничего, по сути, не происходит с организацией. В большинстве случаев усилия потонут в бесконечных отчётах и встречах, как это случилось на первых этапах реструктуризации одной белорусской издательской компании в медиа холдинг с появлением новых продуктовых направлений. Сотрудники компании шутили по этому поводу: «Мы уже и не надеемся, что обсуждаемые изменения будут внедрены в ближайшее время, но зато мы развили великолепные навыки написания отчётов и проведения встреч». И это зависит не только от понимания вопроса. В процессе реструктуризации гораздо важнее делать ставку на решительные действия.

В небольших и средних компаниях достаточно 3-5 высших управленцев для успешного запуска изменений, для крупных организаций это число должно увеличиться до 20-50 человек.

Для достижения общего понимания проблем и задач компании нарождающаяся коалиция нуждается в развитии минимального уровня доверия и взаимодействия друг с другом. Для решения этой задачи компании организуют встречи и мини-тренинги на 3-5 дней вне пределов офиса предприятия.

Ошибка №3. Отсутствие виденья.

В успешных примерах реструктуризации, коалиция создаёт картину будущего, которую легко донести до сотрудников, собственников и клиентов компании. Виденье компании, основанное на множестве целей и цифр, раздражает персонал компании и создаёт ещё больше хаоса. Иногда руководители заменяют виденье долгосрочными планами, программами, сроками и процедурами. В результате – изменения начинают связываться со сложными структурами и новыми процедурами, что подавляет инициативу и препятствует адаптации процесса изменений с учётом новых реалий.

Развитие и формулирование чёткого виденья компании может занять от трёх месяцев до года.

Если вы не можете рассказать о вашем виденье в течении пяти минут и получить обратную реакцию, которая означает понимание и интерес, то это значит, что вы не закончили эту стадию реструктуризации.

На вопрос руководству одной из строительной компании: “Чем вы отличаетесь от других компаний?”, был тут же дан ответ: “Мы никогда не бросимся реконструировать особнячок в центре столицы или выполнять другие подобные работы. Наша цель – строить целые города и кварталы, создавать новую среду обитания”.

Ошибка №4. Недостатки в донесении виденья до сотрудников.

Очень часто, ключевая команда в изменении организации ограничивается одной встречей

и рассылкой одного письма для передачи виденья. Используя только 0,0001% годового объёма коммуникаций в компании, команда удивляется тому, что лишь немногие в компании понимают о чём идёт речь.

Реструктуризация невозможна, если подавляющее большинство сотрудников не будут готовы помочь, делая ради этого краткосрочные жертвы. Этого не произойдёт, до тех пор пока они не будут верить, что изменение возможно.

Виденье необходимо доносить:

- при решении текущих задач с сотрудниками можно узнать о том, как эта задача может продвинуть компанию к достижению виденья,
- при оценке работы персонала следует уточнять, насколько тот или иной сотрудник способствует или мешает реализации виденья,
- в ходе регулярных формальных и неформальных встреч, другими словами – следует стать «живым символом» изменений в организации в поступках и словах.

Например, пивоваренный завод “Балтика”. Одной из первых задач руководства предприятия в начале преобразований (несколько лет назад) было сформулировать и довести до сотрудников основную цель (смысл, назначение) деятельности завода и каждого члена коллектива. Сейчас каждый сотрудник знает: он работает, чтобы сделать свой завод самым крупным в Европе, а Россию – страной любителей пива не хуже Чехии и Германии. И каждый понимает – этого можно достичь только сейчас, пока к нам не пришли со своими производственными мощностями западные пивные “монстры”. По словам директора – “мы работаем круглые сутки – боимся опоздать”.

Ошибка №5. Барьеры к новому виденью остаются нетронутыми.

Иногда руководители компании вовлекают сотрудников в новое виденье, но при этом не расчищают путь для осуществления этого виденья. Виденье может ставить новые планки в качестве обслуживания клиентов, но старая система мотивации может расставлять приоритеты в пользу объёма продаж в текущем месяце. Типичный пример, «белорусские супермаркеты». На полках новых огромных магазинов появился расширенный ассортимент продукции, у продавцов премиально-сдельная оплата труда, организовано массовое обслуживание покупателей, обеспечен поток обслуживания клиентов, но качество обслуживания и так называемый «клиентинг», остался на уровне «прошлого времени», когда продавец или кассир недовольный своей «нагрузкой» не желает улыбаться клиенту, не предлагает купить больше, не разъясняет особенности того или иного товара. Вас не только не встречают с улыбкой, Вам могут нагрубить, продавец явно не заинтересован увеличить Вашу покупательскую способность за счёт добавления такой стоимости к товару как удовольствие от сопровождения покупки, от индивидуального отношения к покупателю.

В компании могут оставаться управленцы, которые препятствуют проявлению инициативы, изменению процедур и процессов, выдвигая требования, противоречащие общему виденью. Вы возможно не раз слышали, что «в нашей стране невозможно планировать на месяц вперёд, не то чтобы на годы». Не все хотят, чтобы изменения происходили, потому что не всем ясны их последствия. Гораздо проще объявить решающим фактором политическую и экономическую нестабильность и ничего при этом не делать.

Задайтесь вопросом, почему Ваши предложения по сокращению издержек даже не

обсуждались на ближайшем производственном заседании? Об этом почему-то не хотят вспоминать даже при личной встрече, а при напоминании с Вашей стороны вдруг выясняется, что есть более важные и срочные дела, и Вам необходимо быть терпеливым...

В ходе первой части трансформации у любой организации не хватит времени, сил и ресурсов для снятия всех барьеров. При этом основные барьеры должны быть устранены.

Ошибка №6. Отсутствие краткосрочных побед и планов по их созданию.

Реальная трансформация требует затрат времени, и процесс обновления может захлебнуться под грузом нескончаемых проблем и сложностей. Терпение большинства сотрудников закончится, если начатое путешествие не приносит неоспоримых доказательств и планируемых результатов в течение 12-24 месяцев.

После года-двух успешной реструктуризации, показатели качества продукции начнут повышаться, а график прибыли станет смотреть вверх.

Если персонал компании будет воспринимать усилия по трансформации как долгосрочные планы, то скорее всего у них ослабнет ощущение неотложности изменений и, в результате, вовлечение в проект будет менее результативным.

Помните Ваши конкуренты не спят, они тоже понимают важность и срочность изменений. Поддерживайте творческий дух своих сотрудников, ощущение важности грядущих перемен с помощью их определения на промежуточных этапах. Используйте празднование маленьких побед, вознаграждайте усилия и оценивайте промежуточные результаты. Классический пример. Компания «Макдональд-с» регулярно проводит конкурс «Лучший сотрудник месяца», а компания «ИКЕА» награждает своих рядовых сотрудников за идею, которая успешно внедрена в бизнес процесс. Компания «Агентство Владимира Гревцова» использует «мажорный календарь» для оповещения сотрудников о количестве дней до запуска нового продукта.

Ошибка №7. Слишком раннее объявление победы.

До тех пор пока изменения не проникнут далеко в культуру компании, что требует от пяти до десяти лет, новые подходы могут рассыпаться при следующем спаде в экономике. Особенно сложно приходится новичкам рынка, которые взлетели лишь за счёт неудовлетворённого спроса на товар, и понятие «корпоративная культура» ещё не стало для них синонимом реальности, а также «детищам плановой экономики», которым неадекватно само понятие «постоянные изменения». В то время как монстры глобальной экономики, такие как «Макдональд-с» и «ИКЕА» пришли на белорусский и российский рынки со своей мощной хорошо структурированной корпоративной культурой, частью которой являются корпоративные изменения.

Иногда компании принимают первые победы за окончательный успех в реализации стратегии. Это расслабляет коалицию и снижает импульс к дальнейшим изменениям. «У нас нет конкурентов», - заявляет руководство. Знакомо ли это Вам?

Ошибка №8. Отсутствие закрепления изменений в культуре компании.

Изменения закрепляются только в случае если они перерастают в социальные нормы и общие ценности компании. В данном случае важны следующие факторы:

- Соответствие системы управления и оценки результатов труда ценностям и убеждениям компании.
- Сознательные усилия по иллюстрации того, как новые подходы, поведения и позиции помогли улучшить результативность.
- Подбор и продвижение новых управленцев, которые преданы новому стилю работы в компании.
- Поддержание и распространение управленческой идеологии посредством соблюдения норм корпоративной культуры, социальных норм и неписаных правил взаимодействия с руководством и коллегами.
- Внешняя презентация компании и формирование соответствующего общественного мнения вокруг изменений в культуре компании.

Одной из основных составляющих успеха преобразований и развития одной из компаний, по убеждению руководства, является “внутренний дух” организации. Как охарактеризовал его один из управляющих – “всё как на войне, хочется надеть каску и взять пулемет”. И главное в поддержании этого духа – единство.

Таким образом, если удастся избежать описанных выше ошибок, то вероятность достижения целей реструктуризации бизнеса резко возрастет. И наоборот, допущение ошибки имеет эффект геометрической прогрессии – усиливает провал многократно.

Фактически “от противного” здесь сформулированы правила, повышающие вероятность достижения положительного результата реструктуризации компании. Используя их Вы сможете избежать типичных ошибок внедрения изменений в Вашей компании и достичь успеха в этом сложном, но стоящем деле.

Светлана Кушнерова по материалам Harvard Business Review