

Тема 2

Необходимость развития и изменения

Источники изменений

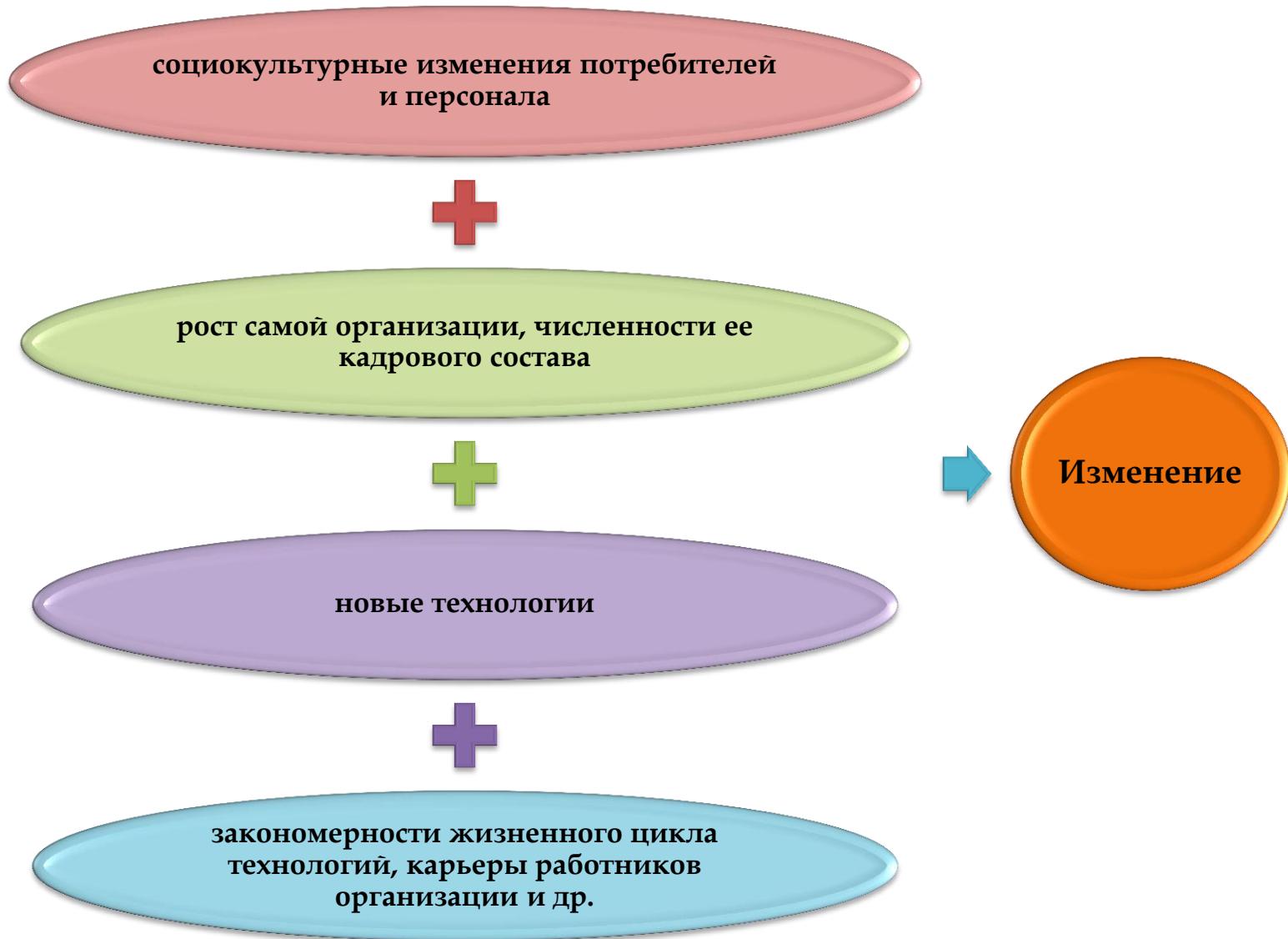
Внутренние
МОТИВЫ:
*стремления и
видение*

Внешние факторы:
*давление среды
(семья, коллеги,
клиенты, рынок,
общество,
законодательство)*

Причины изменений

Причины изменений	Примеры
Спрос на рынке	Снижение объема продаж каких-то конкретных видов продукции или услуг
Изменения на рынках поставок	Увеличение стоимости и ограничение объема поставок
Экономические факторы	Общий спад активности в компаниях, занимающихся розничной продажей. Изменение курса валют.
Социальные факторы	Изменение общественных приоритетов, например существенное изменение отношения к экологической чистоте производства.
Технологические факторы	Увеличение роли новых технологий в производстве и информационных системах
Политические факторы	Смена лидера в составе местной власти или правительства
Случайные факторы	Землетрясение, пожар, наводнение, ураган

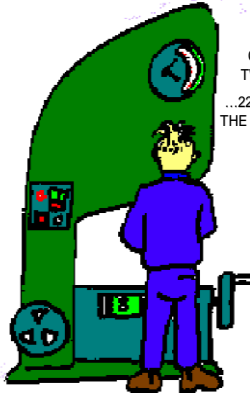
Причины изменений



Семь сфер расточительства

Перепроизводство

TEN PLEASE!



CALL IT TWENTY?
...22 TO BE ON THE SAFE SIDE!

Лишние движения



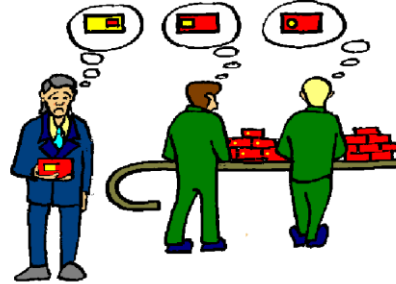
Чрезмерная обработка



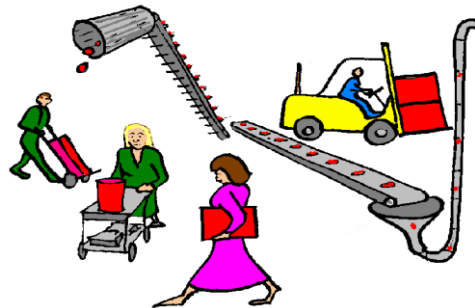
Ожидание



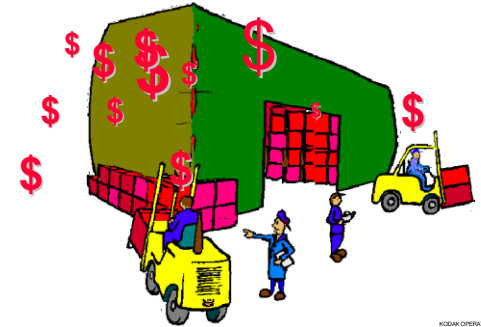
Дефекты / брак / переделка



Транспортировка

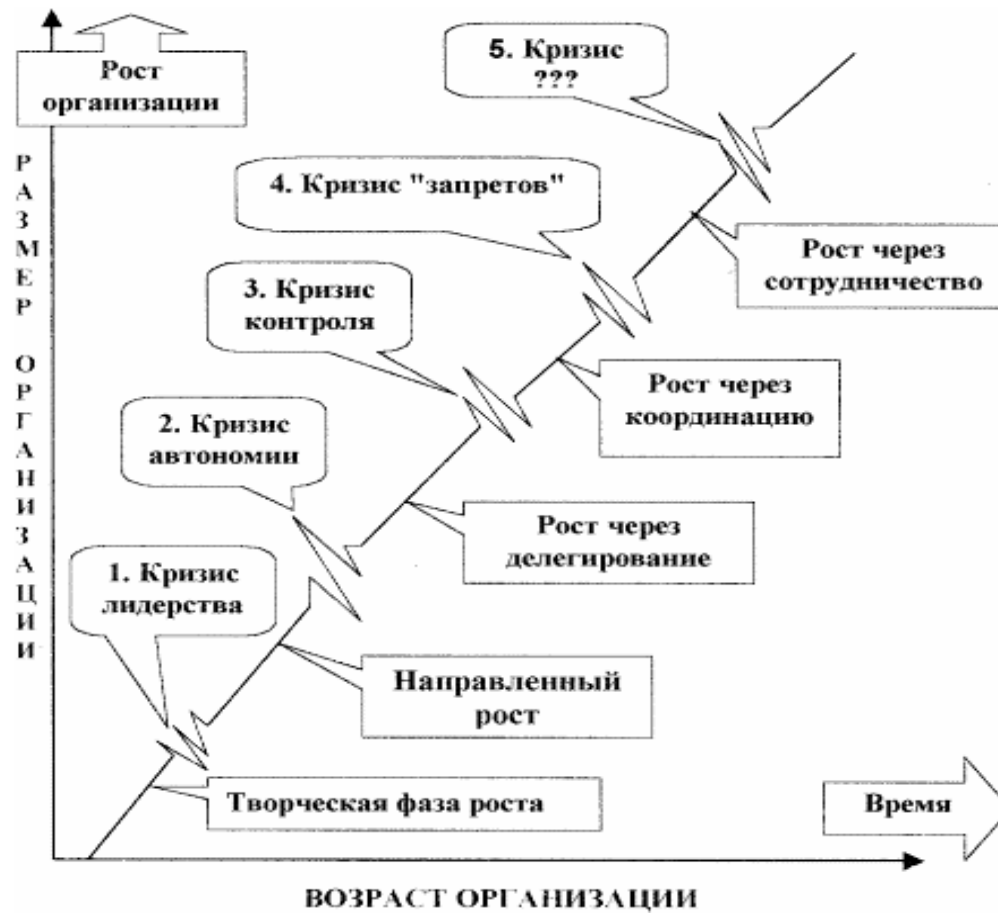


Инвентаризация



8-я сфера расточительства - человеческий капитал

Этапы развития и кризисы роста по Л.Грейнеру



Ицхак Адизес и его труды



Книги проф. Адизеса на русском языке

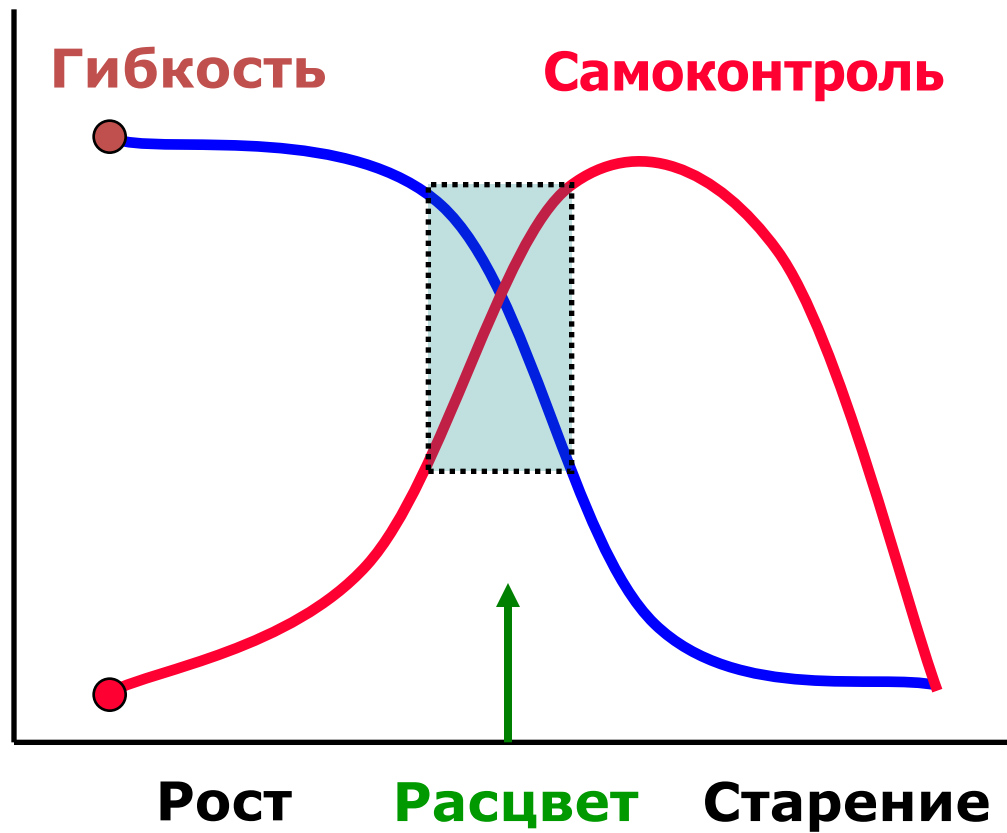


Жизненный цикл и природа проблем

- Каждая система имеет свой жизненный цикл
- Системы следуют предсказуемым моделям поведения
- На каждом этапе цикла системы обнаруживают определенные трудности или временные проблемы, с которыми они должны справиться

Нормальные и аномальные проблемы

- Эффективный переход от старых моделей поведения к новым сопровождается нормальными проблемами.
- Бесплодные попытки убрать препятствия изменениям приводит к аномальным проблемам.

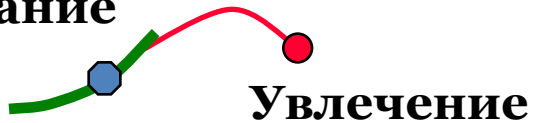


Жизненный цикл организации (И.Адизес)



- «Организация» - это идея
- Формирование преданности
- Принятие риска
- Планирует “Изменить рынок” или разработать “Рыночную нишу”

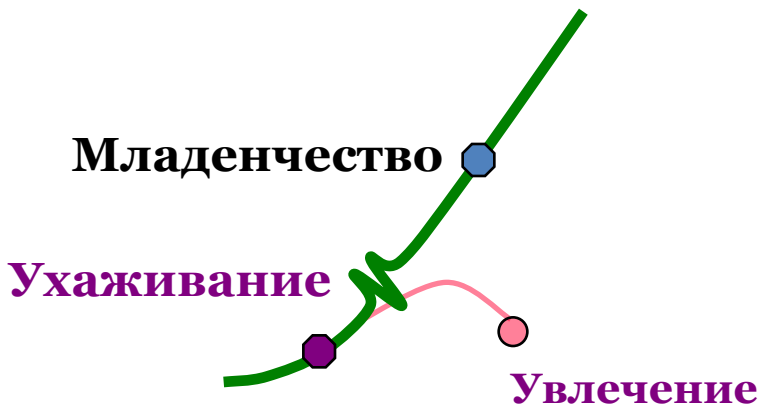
Ухаживание



Ухаживание

<i>Нормальные признаки</i>	<i>Аномальные проблемы</i>
Продуманные детали	Никакие детали не продуманы
Реалистичный и преданный делу основатель	Нереалистичный и фанатичный основатель
Ориентация на продукт желание добавить ценность	Ориентация исключительно на ROI
Преданность делу соизмерима с риском	Преданность делу не соизмерима с риском
Сильный контроль основателя	Уязвимый контроль основателя

- “Нам больше не нужны новые идеи, нам нужны результаты! Продажи!”
- Активность, реагирование на все возможности
- Немного правил и процедур, отсутствие бюджетов
- Уязвимость, проблема быстро перерастает в кризис
- Ограниченное делегирование
- Авторитарное лидерство



Младенчество

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Ориентация на продукт	Преждевременная ориентация на продажи
Интересующиеся инвесторы	Сомневающиеся инвесторы
Отрицательный денежный поток	Непредвиденный отрицательный денежный поток
Сохранение преданности делу	Потеря преданности делу
Отсутствие управленческих систем, делегирования	Преждевременные системы, процедуры, делегирование
Один хозяин, но желание слушать	Нежелание слушать, высокомерие
Ошибки и кризисное управление	Нетерпимость к ошибкам, неуправляемый кризис
Поддержка дома	Отсутствие поддержки дома

- Высокомерная организация
- Слишком много приоритетов
- Ориентация на продажи (предполагает, что больше продаж = больше прибыли)
- Быстрый рост
- Организована вокруг людей, а не вокруг задач



Go-go!

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Уверенность	Заносчивость
Рвение	Отсутствие фокуса
Высокий уровень энергии	Распыленная энергия
Ориентация на продажи	Преждевременная ориентация на прибыль
Поиск новых проектов	Отсутствие границ новых проектов
Отсутствие управленческих систем	Продажи, несмотря на отсутствие возможностей
Продажи, превышающие возможности	Отсутствие контроля затрат, совещаний
Недостаточный контроль затрат, совещаний	«Переплаченные» сотрудники
Нечеткая система расчета зарплат	Отсутствие ответственности, коммуникаций
Нечеткие обязанности и коммуникации	

- “Мы” или “Они”, внутренние конфликты
- Несогласованность целей и системы стимулирования
- Временная потеря видения
- Наличие процедур, но невыполнение их
- Делегирование, изменение лидерства, смещение целей
- Угроза предпринимательству со стороны администрирования



Юность

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Конфликты между владельцами или директорами	Возврат назад и ловушка основателя
Временная потеря виденья	Несогласованность целей
Признание основателем суверенитета компании	Отстранение основателя
Системы стимулирования, поощряющие неверное поведение	Индивидуальные бонусы при потере прибыли
Бессистемное делегирование полномочий	Бесконечная передача власти
Невыполнений установленных правил	Резкое падение доверия и уважения
Отсутствие контроля, ответственности	Управление «разделяй и властвуй»
Низкий моральный дух	Избыточное количество внутренних правил
Рост прибыли, не растущие продажи	Чрезмерный и дорогой контроль
	Чрезмерные зарплаты для удержания сотрудников
	Растущая прибыль, падающие продажи

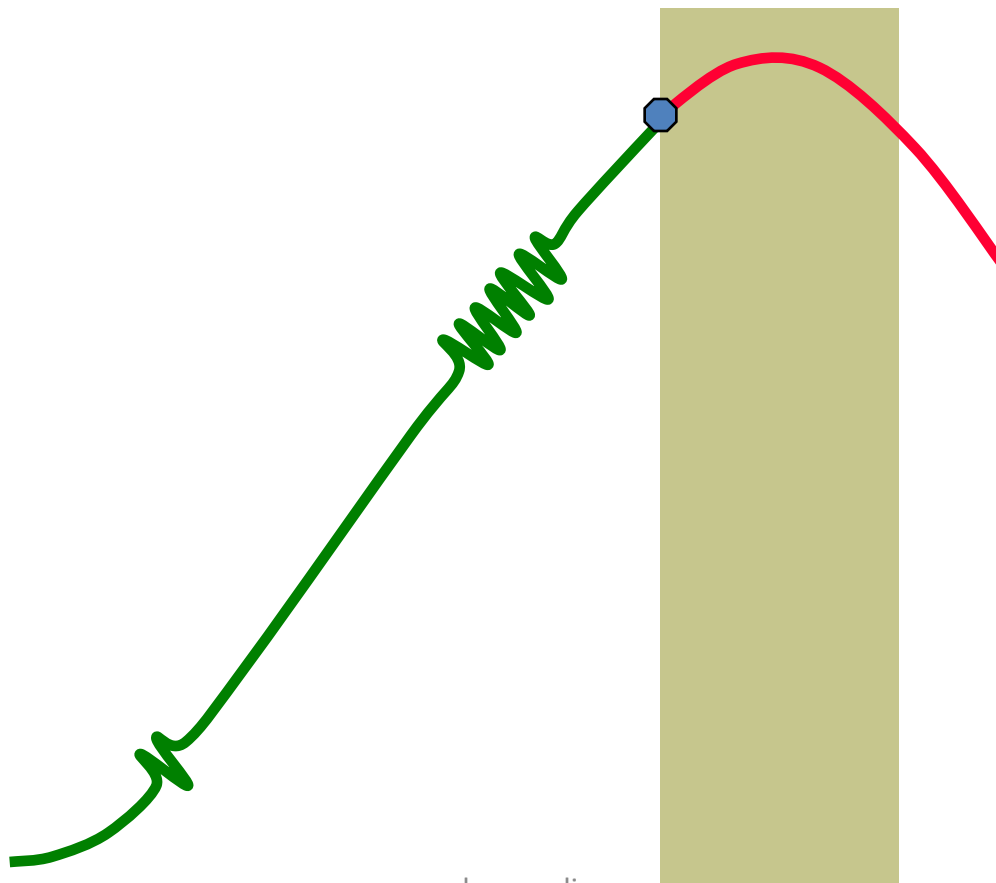
- «Оптимальный» отрезок
- Самоконтроль, предсказуемые результаты и гибкость
- Функциональная система и организационная структура
- Удовлетворенные покупатели
- Создает новые организации-младенцы
- Недостаточно подготовленных людей



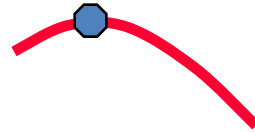
Расцвет

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Недостаточная глубина менеджмента	Недостаточная децентрализация

*Даже если вы находитесь на
правильной дороге, то все
равно с нее сойдете, если
просто на ней сидите.*



Стабильность

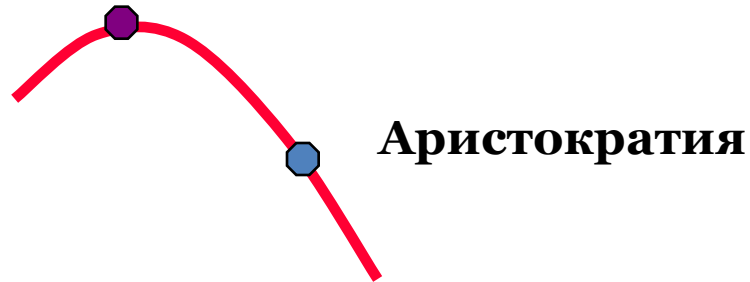


- Все еще сильная позиция, но начало процесса старения
- Потеря гибкости, самодовольство
- Внутренний маркетинг равняется внешнему маркетингу
- Новые идеи принимаются, но без особого энтузиазма
- Передача власти от линейного персонала административному
- Полномочия расходятся с обязанностями
- Заниженные ожидания
- Фокус на прошлых достижениях

Стабильность

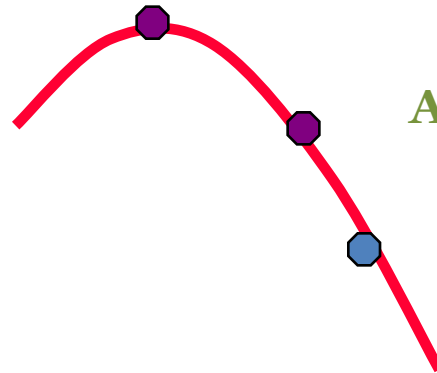
Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Не существует нормальных признаков старения	Признаки дезинтеграции
	Признаки ослабления предпринимательской активности
	Удовлетворенность результатами и процессом
	Опора на то, что работало в прошлом
	Порядок ради порядка
	Рост накладных расходов как % от общего дохода
	Потеря видения
	Нежелание принимать на себя риск

Стабильность



- Ударение как или кто, а не на что или почему
- “Не гони волну” – формальный стиль одежды, приверженность традициям, шикарные офисы
- Много свободных средств
- Покупает новые продукты, идеи или компании, отсутствие собственных инноваций
- Внимание на прошлых достижениях, а не на видении будущего
- С подозрением относятся к изменениям

Стабильность



Аристократия

Салем-Сити

- Внимание на том, Кто создал проблемы, а не на том, Что надо делать для их решения.
- Конфликт и паранойя
- Подковерная борьба, ни у кого не остается времени заниматься клиентами
- Внутренние конфликты препятствуют работе на рынке

Стабильность

Аристократия

Салем-Сити

Бюрократия

- Много систем, но низкая функциональная ориентация
- Внутренний фокус
- “Таковы правила”... без объяснения
- Много процедур и правил, но отсутствие «реального» контроля
- Клиенты плохо обслуживаются и их никто не слышит

- Отсутствие приверженности
- Смерть может занять годы
- Очень дорогостоящее искусственное поддержание жизни
- “Если бы”

Стабильность

Аристократия

Салем-Сити

Бюрократия

Смерть



Жизненный цикл организации



Растущие и стареющие компании

Растущие	Стареющие
1. Личный успех основывается на риске.	1. Личный успех основывается на избегании риска.
2. Ожидания превосходят результаты.	2. Результаты превосходят ожидания.
3. Недостаток оборотных средств.	3. Избыток оборотных средств.
4. Сотрудники думают почему и что делать.	4. Сотрудники думают как делать, и кто сделал это.
5. Сотрудников оставляют из-за результатов, несмотря на их личные качества.	5. Сотрудников сохраняют из-за личных качеств, несмотря на результаты.
6. Все разрешено, если не запрещено.	6. Все запрещено, если не разрешено.
7. Проблемы воспринимаются как возможности.	7. Возможности воспринимаются как проблемы.
8. Власть принадлежит маркетингу и продажам.	8. Власть принадлежит финансово-бухгалтерской и юридической службе.
9. Тон задает линейный персонал	9. Тон задает административный персонал
10. Ответственность превышает полномочия.	10. Полномочия превышают ответственность.
11. Менеджмент управляет организацией	11. Организация управляет менеджментом.
12. Менеджмент использует возможности.	12. Менеджмент катится по инерции.
13. Изменение лидерства может привести к изменению организации.	13. Для изменения организации необходимо изменение системы.
14. Компания ориентирована на продажи.	14. Компания думает только о прибыли.
15. Компания существует для создания ценности.	15. Принятие решений – политическая игра.

Как меняются цели?

Стадия ЖЦ	Определяющая цель	Ограничивающая цель
Младенчество	“Cash”	“Качество” жизни основателя
Go-go	Объем продаж, доля рынка	Нет, если это сходит с рук
Юность	Прибыль	Объем продаж в деньгах
Расцвет	Прибыль и объем продаж	Стратегические решения
Стабильность	Сохранение статус-кво	Не “поднимайте волну”
Аристократия	Возврат на инвестиции	Объем продаж в штуках
Ранняя бюрократия	Личное выживание	Политические цели
Бюрократия	Политическая власть	Политические ограничения