

Подготвяйте се за бъдеще, което не можете да предскажете

*Институционализирайте капацитет за
промяна*

По време на един семинар по мениджмънт, който водех в началото на 2000 г., помолих участващите да направят списък на най-големите главоболия, които са тровили живота на техните организации през изминалите дванадесет месеца. Без да са подредени в някакъв конкретен ред, ето ви седем от най-често споменаваните кризи, с които на тези компании им се е налагало да се справят през 1999 г.:

- *Еврото*: Новата обща европейска валута имаше огромно влияние върху начина, по който компаниите трябваше да организират работата на своите европейски клонове, да не говорим за последиците по отношение на счетоводните системи.
- *Азиатската икономическа криза*: Много американски инвестители бяха опустошени от икономическия колапс на Тихоокеанския регион в началото на 1999 г.
- *Крупните сливания и придобивания*: Отрасъл след отрасъл биваше разклащан от чифтосването между неговите най-големи играчи – DaimlerChrysler, ExxonMobil, AOL-Time Warner, ако просто упоменем някои.

- *Дерегулацията*: Компании, свикнали да работят под регулация (утвърдени нормативни разпоредби) и предимно без конкуренция, се озоваха ненадейно в тази, най-меко казано, объркваща конкурентна среда.
- *Внедряването на ПЧРП*: Докато системите за планиране на човешките ресурси на предприятието предлагаха огромен потенциал за интегрирането на процесите и стопанската дейност в компанията, те също така поставиха огромни предизвикателства във връзка с внедряването.
- *Интеграцията на веригата за доставка*: Необходимостта да се работи в близост с доставчици и клиенти, с оглед да бъдат намалени материалните запаси и разходите във веригата по доставянето, наложи крупни преустройства от страна на всички участващи.
- *Интернет*: Практически всяка компания и отрасъл трябваше да се бяхтят, за да установят какво означава за тях тази радикално нова технология.

След като групата определи своите проблеми, аз обърнах разговора към стратегическото планиране — познатият механизъм, чрез който компаниите се подготвяха за бъдещето. Обикновено, един стратегически план на компания имаше пред себе си хоризонт от поне петгодишен период.

Невинно попитах присъстващите на моя семинар дали техните стратегически планировчици са успели да уловят някои от ключовите проблеми на 1999 г. през 1994 г., когато последните все още са били на пет години напред във времето. Нито един човек не вдигна ръка. Задавал съм този въпрос постоянно на много групи и нито веднъж не се вдигна някъде ръка. С други думи, всяка година стотици компании бълват дългосрочни стратегически планове, които са просто някакви упражнения — абсолютно пълен провал при откриването и подготвянето за критичните въпроси на бъдещето.

Тази картина, макар да е твърде обезпокояваща, може да стане и по-лоша. В края на 1999 г. един старши служител от Аме-

rican Express разсъждаваше върху най-важните инициативи, предприети от неговата компания през годината. Те включваха такива иновации като „Синята карта“ – кредитна карта, съдържаща чип с обем 8K за ползване в Интернет и програма, наречена American Express@Work, която извършваше управлението на техните корпоративни карти от American Express онлайн.

Това бяха сред най-сериозните инициативи, които компанията предприе през 1999 г. – и все пак те не бяха включени в плана ѝ за същата година, който беше изготвен тъкмо предходната година. С други думи, тези програми били замислени и лансирани в рамките на една календарна година. Потребността от тези инициативи не била осъзната до 1999 г., в който момент компанията трябваше да предприеме действия по тях незабавно. Забравете оттук насетне за проектиране на бъдещето за пет години напред; да се погледне дори дванадесет месеца напред явно не е по силите на никого.

Казаното дотук не е коментар относно неадекватността на стратегическото планиране или относно самата American Express. По-скоро то отразява обстоятелството, че живеем в най-необичайни времена, когато хоризонтът се мести все по-близо и времевите рамки все повече се стесняват. Фразата *скорост на промяната*, която е тема на безброй книги за бизнеса, статии и речи, толкова е влизала в употреба напоследък, че направо значението ѝ се е изтрило. И все пак промяната не е някаква абстракция, а нейното ускорение не е просто материал за дъвчене от префърцунени гурута.

Помислете върху въпроса за технологичното проникване – отрязъкът от време, през който една нова технология може да достигне до определена критична маса от потребители, да речем, 10 милиона. За пейджърите, времето от първоначалното им излизане на пазара до 10 милионния потребител беше четиридесет и една години. На факс машините им бяха нужни двадесет и две години, на видеокасетофоните – девет, на компактдиските устройства – седем, на персоналните компютри – шест, а на браузърите в Мрежата – само десет месеца. При Napster времето беше дори още по-малко. Основното тук е, че новите технологии вече

нямат дълги периоди на бременност, през които компаниите и клиентите могат да помислят за техните приложения и да се приспособят към тях. Те преминават от новост в рутина практически за една нощ.

Когато за първи път се обвързах с информационната технология преди тридесет и пет години – в средата на 60-те – очакваният живот на един нов компютърен продукт беше от седем до десет години. Производителят можеше да очаква продуктът му да остане актуален на пазара поне толкова дълго. Днес периодът на жизнеспособност е съкратен грубо до осемнадесет месеца – маркар най-типично той да е между шест и девет месеца. С други думи, щом един продукт бъде лансиран, той вече е практически остарял.

Технологията далеч не е единственото поле на главоломни промени. Контекстът на бизнеса също така постоянно се изменя. Социалните, законовите, регулаторните и политическите условия оформят онова, което бизнесът може или не може да върши. Законовите ограничения изведнъж се вдигат или биват налагани, националните граници се размиват, а икономиките се разрастват или пропадат, без почти никакво предупреждение.

Аз присъствам в един дистрибуционен списък от електронни адреси за изнасяни веднъж на две седмици доклади относно крупните промени, които засягат бизнеса. Една седмица темата беше стремителното нарастване на броя на жените, които вземат инвестиционните решения в своите семейства; друга беше внезапния скок в потребителския интерес към купуване от компании, които са обществено осъзнати относно проблемите на околната среда и труда в страните от третия свят. Още един доклад пък обобщаваше сериозния упадък в силата на фиксираните цени при навлизането на аукционите в eBay и Yahoo! Достатъчно е, за да му се замае главата на човек. Нищо не може да бъде считано като гарантирано за по-дълго от един следобед. Постулатът на Хераклит, че „всичко тече“, се очертава като най-великото съждение на нашата ера.

В моите семинари аз често включвам един набор от няколко съвременни заглавия от бизнес страниците:

- AOL придобива Time Warner
- Белият дом увеличава оценката на добавената стойност
- Nokia доминира на пазара на клетъчните телефони
- Комуналните услуги в Калифорния са пред фалит
- Хакери спряха eBay

След като направя преглед на тези заглавия, аз приканвам мениджърите да си представят как биха реагирали, ако трябваше да ги прочетат преди пет години. Отговарят ми, че повечето биха им се сторили абсурдни, а останалите – просто неразбираеми. Много от събитията, които толкова тревожат висшите служители днес, не са били дори регистрирани като точки върху радарните им скенери преди пет години.

Сетне аз помолвам присъстващите на моите семинари да назоват най-силните, най-непобедимите компании, за които могат да се сетят. Обичайните „заподозрени“ са назовани – Intel, General Electric, Microsoft, Procter&Gamble и други подобни, все от най-сините измежду „сините чипове“.*

Нататък аз разделям групата на малки отбори, към всеки един от които е прикрепена по една от компаниите и му е поставена следната задача: изградете приемлив сценарий, в който вашата поверена компания бива докарана до ръба на фалита за пет години. Работната дума тук е *приемлив*. На хората не им се позволява да намесват екзогенна сила, като научно чудо или свръхестествена интервенция – божествена или федерална.

Въпреки тези ограничения, никой не изпитва каквото и да било затруднение да изпълни задачата. Да разгледаме Microsoft. Малко въображение се изисква, за да очертае човек възможностите за едно фатално плонжиране отвисоко на могъщия крал на софтуера. Безплатната алтернативна оперативна система, наречена Linux, вече е поддържана чрез открит код от хиляди програ-

* „Сини чипове“ (blue chip) – икономически жаргон за обикновени акции без риск в стабилни водещи компании, които осигуряват добри дивиденди. – Бел. прев.

мисти по цял свят. Ако Linux се наложи още повече, резултатът би могъл да е експлозия от нов алтернативен софтуер, който да изрита Windows от нейното високо гнездо. Или пък, вероятно, ще станем свидетели на разпространение на т. нар. „тънки персонални компютри“ – съвсем не скъпо струващи устройства, с малка памет или мощност на процесора, които служат главно за свързване на юзърите с Интернет. Могъщата оперативна система Windows на Microsoft не е проектирана да работи върху толкова тънка платформа и компанията може да изгуби своята доминираща позиция пред някой бизнес прощъпалник, който е извадил подходящия продукт в подходящия момент.

С това не искаме да кажем, че Microsoft или който и да било от другите корпоративни великани наистина ще се докара до някой от тези ужасяващи сценарии. Въпросът е, че съществува възможност. (А според публикуваните доклади председателят на Microsoft Бил Гейтс прекарва много часове в тревоги тъкмо над подобни вероятности.)

Същественото на този и други подобни сценарии е, че ако все пак се случат, пропадането на излетелия в облаците ще бъде причинено не от некомпетентност, а по-скоро от промяна (промяна в технологията, конкуренцията, предпочитанията на клиентите) или от някакъв друг аспект на бизнес средата, в който той работи и се конкурира.

Интересно, обаче когато започнах да провеждам това упражнение с мениджърите в средата на 90-те години, някои от компаниите, които те обичайно записвах, като Coca-Cola, Motorola и Nike, бяха в действителност изместени от върха само няколко години по-късно, при това по същия начин, който сценариите бяха предрекли. Също толкова интересно е, че някои започнаха да се съвземат и да се появяват отново в звездните списъци на моите присъстващи.

Причината за това безпрецедентно ниво на промени не са трудни за откриване. Първата от тях е експлозията на познание-то; често повтаряно клише е, че някъде около 90 процента от учените и инженерите, които някога са живели в историята на човечеството, работят тъкмо в наши дни. Понеже научните и техно-

логичните пробиви се градят върху всичко, което ги предхожда, така на нас ни е гарантиран един още по-пълноводен поток от технологични иновации, които, при появата си, неизбежно ще доведат до промени в бизнеса. Втората причина е съвременната телекомуникационна инфраструктура. Едно време новите идеи и технически новости са си пробивали път бавно, ако въобще са успявали. Иновациите са могли да се разпространяват толкова бързо, колкото е била скоростта на коня или влака. Днес иновациите и идеите се движат със скоростта на светлината. Това, което е било ново тази сутрин, е познато след обяд и е остаряло до вечерта. Третата причина е културата на иновацията, която посреща добронамерено промяната. Преди не много отдавна американската култура оценяваше високо изпитаното и вярното, добре провереното, отдавна познатото. Вече не е така. Сега хората искат най-новото, най-последното, най-модерното. Там, където някога *ультрамодерното* е предполагало ненадеждност и качество, поставено под въпрос, сега *традиционното* събужда подозрение, ако не и презрение.

Накратко, светът се върти по-бързо, отколкото когато и да било; промяната настъпва на множество фронтове едновременно и с умопомрачително бързи крачки; а такава промяна може да бъде наистина много фатална за здравето на една компания. Изводите действат отрезвяващо. Започнах тази книга с аргумента, че щастливите дни на 90-те години са вече отминали и че светът на бизнеса се е върнал към нормалното си състояние, предполагащо сложности и трудности. В действителност, нещата са доста по-зле. Бизнесът през новия век не е само толкова суров, колкото винаги е бил; той е по-суров. С неуморния си ход промяната наслагва нови и нови нива от сложност върху предизвикателството да създадеш и поддържаш печеливша компания.

Би било изкусително за мен да предложа, а пък за вас да повярвате, че приложението на деветте точки от дневния ред е всичко, което ѝ трябва на вашата компания, за да успее през идващите занапред години. Би било изкусително, ала погрешно. Защото светът се променя с главоломна бързина, така че и дневният ред в действителност не е нещо фиксирано, а е с отворен край. Преди да свърши десетилетието, вашата компания ще се сблъска с

нови императиви, които нито вие, нито аз отсега можем да предвидим. Нови технологии ще възникнат, които ще провокират безпрецедентни начини за работа и създаване на стойност за клиента. Потребностите на клиентите ще се изменят по непредсказуеми начини. Социополитическият климат ще наложи нови изисквания и ограничения. Накратко, вие никога няма да приключите с дневния ред. Променящите се времена ще добавят други точки към него, веднага щом махнете някои. Внедряването на дневния ред не е еднократно усилие, а постоянно продължаваща отговорност.

Въпросът, разбира се, е: Как да се справяте с тази отговорност?

Конвенционалната мъдрост би ви подсказала да планирате по-добре; т.е. да работите по-усърдно по събирането на данни, които ще предскажат бъдещето и ще ви позволят да определите новите елементи на дневния ред далеч изнапред, така че да бъдете подготвени да ги внедрите. Обаче това е точно подходът, който стотици компании са използвали безрезултатно. Дори най-обещаващите методи за прогностика, като сценарното планиране, популяризирано от Royal Dutch Shell, има твърде ограничено приложение. Как изобщо бихте могли да планирате едно такова експлозивно ново явление, каквото е електронната търговия? По времето, когато то стане ясно определено, за да му измисляте сценарии, вече ще е много късно. То се движи твърде бързо, за да сте в крак с него, а камо ли да му стоите начело.

Отговорът е да измените определението за планиране. Традиционното планиране приемаше, че човек най-напред може да предскаже бъдещето, а сетне, в отговор на онова, което предсказанието е разкрило, да създаде детайлизирани планове, които да могат надеждно да бъдат осъществени. Всичко това вече няма смисъл.

Планирането днес трябва да приеме, че бъдещето не може да бъде предсказано – само можем да се подготвим за него. Това звучи невъзможно, обаче може да бъде извършено, ако вашата организация притежава капацитета да идентифицира и откликне мигновено на промените, които ѝ влияят.

С други думи, начинът да се справите с бързата промяна е като създадете високо приспособяема организация, която да преодолява изоставанията във времето. Тя никога не гледа напред. Функционира изцяло в настоящето, само „сега“. Тя открива и реагира на значимите промени практически в същия момент на появата им. Не се нуждае от предсказване какви нови точки ще бъдат добавени към нейния дневен ред; вместо това, тя се справя с тях, още щом изскочат на повърхността.

Макар последното да ви прозвучи като една от неразбираемите абстракции, които са любими на консултантите, в действителност е възможно да се създаде такова жизнено предприятие. Има три конкретни стъпки, които можете да предприемете, за да направите вашата компания устойчива пред лицето на неумолимата промяна:

1. Да създадете система за ранно предупреждение, която да открива промяната, на която вие трябва бързо да откликнете.
2. Да станете много добри в бързото проектиране и внедряване на новите начини за работа, каквито такива външни промени изискват.
3. Да създадете организационна инфраструктура, която да поддържа първите две неща.

Нека разгледаме всяка от тези стъпки поред.

1. Създайте система за ранно предупреждение

Както вече казах, една от главните причини компаниите да бъдат изненадвани неподготвени от промените е, че те не ги виждат, дори последните да са тъкмо пред лицето им. Малцина останали нащрек хора биха могли да забележат какво се случва, обаче организацията като цяло сякаш нито разпознава опасността, нито пък показва желание да реагира на нея бързо и систематично. За външните наблюдатели подобно нехайство е неразбираемо. Как така Montgomery Ward позволи на Sears да ѝ открадне

предградията и как сетне Sears пък позволи на Wal-Mart да направи същото? Нима Sears не забелязваше, че отстъпките от цените при плащане в брой ѝ изияждаха най-съществения дял от пазара? Нима утвърдените книгоразпространители не забелязваха аудиторията, която Amazon.com заграбваше тъкмо пред очите им? Не бяха ли те наясно с гръмовното пришествие на електронната търговия? На всичките тези смайващи въпроси отговорът не би могъл да бъде по-прост – точно така, не забелязваха.

В повечето организации на промяната се гледа като на някаква аномалия, на някакво изключително събитие. Нито една сензорна система на коя да е компания не е проектирана да следи за такива неща. Присъща за стопанската дейност на повечето компании е увереността, че постоянството и стабилитета ще имат превес, а тази увереност ги превръща доброволно в слепци пред онова, което става около тях.

В много организации онези, които първи забележат написаното на стената обикновено нямат авторитета да предприемат каквото и да било – а другите, които имат авторитет, пък не го забелязват. Висшите служители, оттеглили се в тихия уют на техните кабинети на шейсетия етаж рядко биват първите, които разпознават външните заплахи. Критичната промяна, която наистина има значение, става далеч по-надолу, на нивото на земята и в реалния свят; една внезапна промяна в предпочитанията на клиентите, някое ново конкурентно предлагане, което изпреварва бавно вашето или някой неочакван отклик на нов продукт са проблемите, които достигат до повечето висши служители едва от трета ръка. Изолирани от ежедневиия свят, те страдат от типичното за висшите служители служебно заболяване: неведение, което е резултат от строго спазваната диета да поемат само пречистена и практически безполезна информация. Както беше казал един корпоративен ръководител: „Аз знам само онова, което ми позволяват да науча. Информацията, която получавам, е резюмирана, изчистена от всички важни детайли. Тя е съкратена и фокусирана предимно върху финансовите въпроси. И също така идва болезнено късно. Казват ми най-вече неща за събития от предходното тримесечие, което е точно толкова полезно, колкото ако ми говореха за миналото столетие“.

Хората, които наистина забелязват промяната първи, са онези от предните линии – извършващият услуги на клиентите служител, който чува един и същ нов въпрос от множество различни клиенти, или търговецът, който постоянно се сблъсква с изненадващ конкурент отново и отново, или пък някой инженер, който чете за нова технология в професионални публикации. Тези хора трябва да бъдат считани за предвестници на промяната, обаче на тях почти никога не се обръща внимание. Съществува все един и същ многовековен проблем: генералите, които водят войната, са най-отдалечени от фронта и знаят най-малко за боя там. Нямащите власт знаят повече, отколкото властимащите буквално във всички организации. През периоди на интензивна промяна този парадокс би могъл да се окаже фатален.

В повечето компании индикаторите на промяната остават незабелязани, защото всички работят усърдно да могат да опазят статуквото. Рутината е както благословия, така и проклятие за организациите. Докато тя помага да бъдат изпълнени плановите и постигнати целите на изпълнението, нейният комфорт възпира хората да се отклоняват от предназначените пътища или да отправят предизвикателства към оцветените в розово проекти на началството.

В случая говоря за нещо повече от противопоставяне на промяната. Имам предвид реалното положение, че всеки един, който търси признаци на промяна, почти със сигурност бива обвинен, че не се съсредоточава да мисли само за формалната страна на длъжността си – отклонение, което не се цени в претоварените с работа бизнеси, имащи ограничени ресурси и търсещи клиенти. Безразличието към промяната е не толкова преднамерено, колкото институционално. Ако работата на търговския работник е да продава, а на инженера да довърши текущия проект навреме, нито един от тях не ще има време да прозре или пък да оспори, че настоящите методи за вършене на тези неща трябва да бъдат заместени от нещо съвсем различно. Често компаниите, които най-малко забелязват промяната, са онези, които изпълняват толкова добре за момента, че никой няма време да помисли за нея.

В повечето компании забелязването на промяната не е включено в нията длъжностна характеристика. Тя би могла да попад-

не в полезрението на стратегическите планировчици, обаче твърде често те са заети в един безумен ритуал, касаещ най-вече калкулациите по бюджета. Дори когато стратегическите планировчици наистина планират стратегии, последните обикновено се простират толкова надалеч в непредсказуемото бъдеще, че се приближават повече до гадателството.

Накратко, начините, по които организациите са структурирани и извършват стопанската си дейност, предполагат потискането на каквато и да било естествена склонност на хората към даване на предупредителен сигнал относно промяната. В много случаи онези, които сторят това, биват възприемани като... ами, да – „алармаджии“ и „неумеещи да играят в екип“. Дори такива хора, които видят промяната съвсем ясно пред себе си, намират за по-лесно да заровят отново глави в пясъка, където техните мениджъри вече са се наместили удобно.

Информацията, която повечето компании имат и използват, също така дава малко или нищо, за да ги насърчи към някаква промяна. Най-широко използваната информация е фокусирана навътре, има исторически характер и заради вътрешната си природа, не е в състояние да отрази външното развитие на нещата. Разполагаме с много данни за това колко са били нашите производствени разходи през последното тримесечие, обаче не и за това колко биха могли да бъдат следващия месец, ако внедрим нови технологии. Знаем какви са били нашите продажби, обаче не и тези на някой отскорошен конкурент, работещ в близка до нас област. Макар най-важните промени винаги да изскачат от места, от които компанията най-малко ги очаква, нейните информационни системи биват фокусирани върху познатото и очакваното.

Единственият изход от тази задънена улица е да бъде превърнато наблюдението за промени във формална и изрична дейност в рамките на организацията. С други думи, превърнете я в процес. Вместо само да повтарят по папагалски обичайните празни приказки за промяната, компаниите трябва да проектират и внедряват щателни процеси, посредством които тя ще бъде бързо открита и съобщена на ръководството. Три от елементите на подобни процеси са:

Развиване на дълбока прозорливост спрямо вашите клиенти

Тази книга нееднократно наблягаше на необходимостта организациите да мислят на първо място за техните клиенти, а за тях самите – на второ. Въпреки това, дори компании, които са превърнали във фетиш „вслушването“ в клиентите си, пропускат посланията им, понеже компанията слуша само на една честота – онази, от която тя самата е заинтересована. За да оцените зараждащата се промяна, трябва да оставите настрана вашата собствена гледна точка и да възприемете перспективата на клиентите ви. Поставете се на тяхно място; влезте в кожата им. Не гледайте на тях само през призмата на вашата необходимост да увеличите продажбите. Опознайте техните неизказани и незадоволени потребности и преценете проблемите им, независимо дали последните имат нещо общо или не с онова, което вие продавате. Обаче няма да успеете да научите за техните проблеми чрез формалните обзори на удовлетвореността на клиентите. Ще трябва да седнете рамо до рамо с тях в техния ежедневен живот и работа, да ги ангажирате в широкообхватен и с отворен край диалог, да проникнете в техните светове. Вашите цели са да видите света през очите на своите клиенти и да ги разберете по-добре, отколкото те сами разбират себе си.

Анализирайте както съществуващите, така и потенциалните конкуренти

Докато традиционните бариери, разделящи отраслите, падат и докато прощъпалниците в бизнеса стават все по-обичайно явление, отколкото рядкост, зараждащата се конкуренция ще изисква сериозно внимание. Онези, които не ви заплашват днес, може да го сторят утре. Пруският военен специалист Карл фон Клаузевиц е написал, че човек трябва да оценява един враг по неговите възможности, а не по намеренията му. Компаниите трябва непрекъснато да сканират хоризонта, търсейки други, които притежават потенциала да предложат конкурентен продукт или услуга. Поканете клиентите да станат ваши анализатори на конкуренцията – питайте ги какво ново и интересно има на пазара, кой друг се опитва да ги привлече и кой смятат те, че е в състояние да го направи. Проследявайте финансовите доклади за рисковите капи-

тали. Проучвайте съпътстващите и сходни отрасли. Присъствайте на техни събирания, срещайте се с техни текущи клиенти и се поставяйте на тяхно място. Преди всичко, следвайте съвета на Анди Гроув (основател на Intel – бел. прев.): „Само параноиците оцеляват“.

Търсете семената на бъдещето в настоящето

Дори и най-неочакваните промени са предшествани от ранни индикатори, които са видими за онези, които знаят как и къде да ги потърсят. Интернет например години наред се правеше. Всичко тръгна от финансирания от държавата Arpanet, който работеше още от 70-те години. Електронната търговия не падна от небето през 1998 г. Предшественици, включително мрежата за резервации Sabre на American Airlines и системата за поръчки ASAP на American Hospital Supply, посяха семената ѝ още преди години. Ключът тук е не да бъдат инспектирани множество семена, с оглед да бъдат открити малкото, които ще дадат плод. Това отнема време и струва пари, пък също така е необходима и творческа нагласа, за да се избегне виждането на онова, което е ново, само от гледна точка на старото. Избягвайте търсенето на семената на утрешния ден в нивите на вчерашния. Не питайте хората или компаниите, на които принадлежи последното разчупило формулата развитие, да ви съветват относно следващото. Тяхната инвестиция в статуквото ги прави по-малко наблюдателни спрямо индикации, че то предстои да бъде променено.

ИМУННАТА СИСТЕМА НА ЧОВЕШКОТО ТЯЛО е биологичен аналог на способността на една организация да разпознава промяната. Иммунната система не представлява отделен, обособен орган; нито пък се намира в една определена част от тялото. Тя е разпределена из цялото тяло и когато някой антиген – чуждо тяло – бъде открит, системата се мобилизира за отпор.

Всяка компания се нуждае от своя собствена имунна система – дисциплинен процес за идентифициране, събиране, интерпретиране, разпространение и споделяне на информация, която може да изисква сериозен отговор. За да бъде успешен, този процес трябва да бъде внимателно и подробно обмислен открай докрай;

импровизации напосоки не вършат работа. Той изисква да има ръководител, който ще надзирава неговото проектиране и изпълнение; ако наблюдението за промяна е отговорност на всеки един служител, значи е ничия. В същото време, то може да бъде дирижирано от една отделна, посветена на него част от компанията. Всеки отделен човек, независимо от неговата област на работа или ниво на компетенция, трябва да се чувства отговорен за две неща: първо, неговата (или нейната) ежедневна работа и, второ, да бъде нащрек за важни знаци на промяната. В крайна сметка, този процес трябва да бъде измерван по един дисциплиниран начин, трябва да бъдат установени специфични цели за неговото изпълнение, а оценките на служителите и тяхното възнаграждение трябва да бъдат обвързани с постигането им. Иначе процесът ще се окаже беззъб.

Към днешна дата малко компании са внедрили един формален процес за разпознаване на промяната, понеже повечето още не са установили степента, до която се нуждаят от такъв и доколко ще могат да получат облаги от него. Сред компаниите, които са видели светлината и са стартирали ранни версии на този жизненоважен процес, са Wal-Mart и America Online. Wal-Mart доминира в своя отрасъл, до голяма степен заради нейната бърза приспособяемост към промяната. Покойният Сам Уолтън, основателят на компанията, причисли нейния успех на способността ѝ да „се променя по-бързо от останалите“, а не на нейните мощни структури или логистичен опит. Тази способност не се появи случайно, а беше резултат от специфични дейности, които компанията предприе и продължава да осъществява. Всяка неделна сутрин ръководителите на Wal-Mart от цялата страна се събират в главната квартира в Бентънвил, щата Арканзас, за да направят преглед на случилото се през седмицата и, на практика, да споделят идеи и съображения. Какво работи добре? Какво не работи? Към какво са се устремили конкурентите? Какви промени в поведението при купуване наблюдаваме у клиентите? Тези въпроси биват обсъждани, правят се планове и се поставят отговорности.

Нещо подобно прави и America Online (AOL). Трудно е да си представим някоя компания, която е преминала през толкова много турбуленции, колкото нея. И въпреки всичко успя да поне-

се ударите и да остане начело на един постоянно променящ се отрасъл. Една от тайните на AOL е седмичното събрание на нейния екип от старши служители, което те започват, като преглеждат метричните данни на бизнеса и ги сравняват с плана. Увеличили ли са се абонаментите или не? Увеличили ли са се приходите или не? Подобрила ли се е връзката или не? Работи ли рекламата или не? Какво е изненадващо и какво е ново? На базата на отговорите биват извършвани промени в бизнес плана. Планът на AOL не е нито неприкосновен, нито е зациментиран до края на годината. Той представлява едно живо, променящо се ръководство за действие.

Също така е въпрос на доверие и политика в цялата компания, че промените и въпросите, които не са били разгледани адекватно на по-ниски нива, трябва да бъдат качени бързо до екипа от висши служители. Ако в други компании за такова поведение хората биват наказвани, в AOL ги поощряват.

Ръководителите на компанията прекарват много от собственото си време в търсене на възможните конкурентни заплахи и в разкриване на нови пазарни особености. В твърде много компании висшите служители са хората, които останалите трябва да увещават, че промяната е на прага; в AOL висшите служители са хората, които откриват промяната първи. Ръководният екип на компанията гледа на своята работа като на пренасочване на бизнеса, а не като на негово следене. Или както един от шефовете на AOL се изразява: „За нас управлението на промяната представлява задачата на управлението. Има други компании, в които мениджърите смятат, че работата им е да поддържат нещата едни и същи и да ги подобряват. Нашите мениджъри смятат, че тяхната работа е през цялото време да прокарват промяната навсякъде в организацията, понеже са изложени на нея през цялото време“.