

В докризисный период распространенным стало ставить перед компанией амбициозные цели. Посмотрев на рванувших вперед конкурентов или почитав Джима Коллинза, собственник формулировал и своё «Хочу!». Кризис больно ударил по амбициям многие такие компании, застав их не в самой удобной финансовой позиции. Желающих двинуть что-нибудь амбициозное резко поубавилось. Хотя именно сейчас для этого есть неплохие предпосылки: часть конкурентов ушла с рынка или ослаблена, стоимость активов и аренды упала, спрос в эконо-сегменте стабилен, формируется отложенный спрос, на который можно рассчитывать в среднесрочной перспективе.

Тем немногим смелым, кто решился сейчас ставить перед компанией амбициозные цели развития хочется пожелать успеха. А также – не повторить ошибок предшественников. Ведь многие амбициозные планы были провалены еще до кризиса.

Остановимся на пяти типичных ошибках реализации амбициозных целей:

1. Несогласованность цели между собственниками и менеджерами

Конечно, формально цели обсуждены и приняты. И собственник считает, что уж с целями-то все в порядке. Однако для менеджеров это часто не столь очевидно. Отсутствие реальной согласованности целей проявляется обычно в следующем:

1. Навязывание – собственнику очень понравилась конкретная цель, и никакими рыночными и прочими аргументами не удастся убедить его сделать эту цель более реалистичной. Менеджмент вынужденно принимает цель, но изначально не верит в ее достижимость.
2. Ресурсная безответственность – менеджмент представляет собственнику план достижения цели с весомым объемом инвестиций. На вопрос, удастся ли компании привлечь такой объем инвестиций, собственник уверенно отвечает, что это его вопрос, и все будет в порядке. План реализуется, но в самый решающий момент оказывается, что собственник переоценил свои возможности...
3. Неполнота условий достижения цели – в ходе реализации амбициозного плана выясняется, что часть важных параметров просто не была согласована. Например, два года подряд компания генерирует убытки, хотя план по росту выручки в целом выполняется. Собственник недоволен, но формально претензии менеджменту не предъявишь, ведь они не согласовали, в течение какого периода компания может быть убыточной. Впрочем, излишняя детализация условий скорее вредна – чем больше условий, тем сложнее их выполнить. Теряются стратегические приоритеты и свобода маневра.

2. Отсутствие сильной бизнес-идеи

В ситуации стабильного роста и очевидных рыночных возможностей многие не озабочивались поиском конкурентно сильной бизнес-идеи и выработкой индивидуальной стратегии. Главное было успеть «забить» побольше выгодных объектов – удачно расположенных торговых точек, площадок под строительство и т.д. Такие «безыдейные» проекты сильно зависят от конъюнктуры и начинают «плыть» при ее ухудшении, так как не обладают очевидными преимуществами для клиентов.

Типичные подходы здесь:

1. «Копирование» - закладывать в свои планы наиболее активно реализуемые другими решения, например, выход в другие регионы и тиражирование освоенных форматов торговых точек. Проблема в том, что слишком многие начинают делать одно и то же. Можно прогнозировать, например, что если сейчас все ломанутся в эконо-сегмент, то и там станем слишком тесно.
2. «Набрать на миллиард» - под заявленную собственником целевую круглую сумму выручки (причем миллиард обладает особой притягательностью) подтягиваются рыночные возможности. Если их не хватает на нашем рынке приходится искать на соседних.

Следует признать, что амбициозность таких проектов не слишком качественная, скорее – количественная.

3. Неготовность к качественным изменениям

Известно, что ключевым условием успешной реализации стратегии являются поддерживающие изменения системы управления компании. При реализации амбициозной стратегии это еще более важно, качественных изменений требуется больше. Однако, обычно именно этот аспект в наименьшей степени проработан и спланирован. Отметим здесь следующие распространенные проблемы:

1. «Всё сами»: команда считает делом чести успешно решать новые для компании задачи. Это весьма увлекательно, но требует немало времени и сил. Нормальный бюджет на привлечение со стороны профессионалов в этих задачах не предусмотрен. Впрочем, и бюджет на освоение сотрудниками новых компетенций, требующихся для реализации планов, также часто не предусмотрен. В результате и так напряженные сроки реализации наших планов срываются.
2. Недостаточное использование проектного подхода – новые для компании задачи не формализуются в отдельные проекты с четкими сроками, проектной командой и т.д.
3. Решение проблем по мере возникновения – задача качественных изменений ставится только тогда, когда в нее уже уперлись. Каждый сосредоточен на своих функциональных вопросах, и некому заняться прогнозированием возникновения таких неожиданно появляющихся проблем.

В благоприятной ситуации издержки, связанные с данными проблемами, были не столь ощутимыми. В текущей же ситуации к их решению лучше подходить проактивно, опираясь на следующие составляющие: слаженная командная работа менеджеров, в том числе горизонтальное взаимодействие; активное использование бенчмаркинга; развитая аналитическая функция в компании.

4. Отрыв от реалий бизнеса

Если амбициозная цель не вдохновляет команду – с ней что-то не так. Но вдохновляющая цель тоже может создавать проблемы. В увлеченной «погоне за мечтой» легко потерять контакт с текущей бизнес-реальностью. Не столь уж редка ситуация, когда управленческая команда большую часть времени проводит в оживленном обсуждении проектов развития, тогда как средний менеджмент теряет мотивацию, не имея возможности оперативно обсудить и решить текущие проблемы. Хотелось бы остановиться на двух распространенных ситуациях:

1. Гонка за плановыми показателями – команда все больше концентрируется на достижении целевых показателей, воспринимая всю остальную информацию через этот фильтр. Вроде бы хорошо, ведь без этого их не достичь. Однако оборотной стороной такой «одержимости» становится потеря объективности оценки и выпадение из поля зрения прочих вопросов, прежде всего – накапливающихся проблем и эффективности бизнеса (цены успеха). Нередко такая гонка за показателями стимулируется хорошими бонусами за достижение целей. Из чего вовсе не следует, что таких бонусов не должно быть.
2. Снижение чувствительности к рыночным сигналам – успешное выполнение уже запланированных проектов и задач весьма непросто. Новые рыночные возможности и угрозы в такой ситуации воспринимаются скорее как нежелательные помехи на трудном пути. Насколько это возможно, их проработку стараются отложить на потом. Увы, неспособность гибко корректировать свои планы в соответствии с меняющейся рыночной ситуацией погубило не одну амбициозную стратегию.

5. Недооценка ценностной составляющей

Собственник часто пребывает в уверенности, что если составить четкие планы и замотивировать менеджеров хорошими бонусами, то проблем с персоналом не будет. Увы, даже хорошие бонусы могут перестать быть убедительным ответом на вопрос «Ради чего я должен корячиться здесь несколько лет?». Стоящая амбициозная стратегия – это стабильные стресс и переработки. Ценностная составляющая становится ключевым элементом.

На практике эта проблема проявляется обычно в двух взаимосвязанных вещах:

1. Доминирование рационального подхода – собственником или гендиректором реализуется подход «как обычно, только немного труднее». Особого внимания ценностной составляющей амбициозных планов (что нам, команде нравится делать и к какой цели хочется стремиться) не уделяется ни на этапе выработки и согласования целей, ни на этапе их реализации. В результате часть менеджеров «выгорает» и либо покидает компанию, либо заметно снижает обороты. Найти им удачную замену на продвинутой стадии реализации стратегии оказывается довольно проблематично.
2. Демотивация персонала: первоначальный азарт постепенно сменяется хронической усталостью и напряженностью отношений в команде. Промежуточные успехи все меньше радуют. Накапливаются проблемы в семейной жизни. Работа с бизнес-тренерами и коучами не обеспечивает продолжительного эффекта. Амбициозные цели начинают становиться обузой для всех, кроме собственника. Находится все больше причин, почему стоит пересмотреть сроки или сами цели.

В целом напрашивается вывод, что компании, где превалирует постановка амбициозных количественных целей с директивным давлением собственника, испытывают больше проблем в ходе их дальнейшей реализации. Впрочем, с другой стороны, кто же кроме собственника может подтолкнуть излишне осторожную команду к более амбициозным целям.