

**Управление  
взаимоотношениями в  
условиях осуществления  
организационных  
изменений**

# Модель управления изменениями БКГ



# Модель управления изменениями Л. Грейнера



*Анализируя процесс изменений мы должны учитывать:*

*Контекст изменений* - Почему происходят изменения? Какие экономические, политические и социальные трансформации влияют на бизнес?

*Оценка содержания изменений*

Что необходимо изменить в бизнесе соответственно изменениям контекста? Что необходимо адаптировать? Какие рабочие практики необходимо изменить?

*Проведение процесса изменений*

Как должны проходить изменения? Кто будет их проводить?

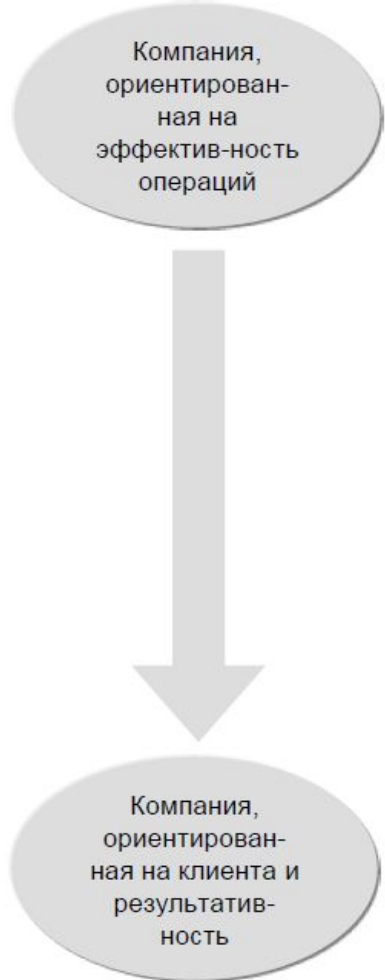
# *Изменение стратегии*

Где мы хотим оказаться? Чем, по нашему мнению, должны заниматься в данном бизнесе?

Формулировка стратегии предполагает реакцию на изменения, которая должна учитывать наши возможности и способности в конкретном бизнесе. Задача менеджера состоит в том, чтобы сузить стратегию как реакцию на конкретные изменения до набора реализуемых целей и задач для конкретного бизнеса.



# UPS – определение целей программы изменений



\*) Industrial Engineer Reassessment Group

# GM - Oldsmobile – ошибка при выборе целевого клиента

Концепция лидерства 60-80е гг. -  
Лучшее знание целевого клиента  
одна марка для одной ниши

Концепция лидерства 90е гг. –  
Унификация модельного ряда  
и период внутренней  
конкурентной борьбы

Результат – возвращение  
на круги своя

**Cadillac** – Люкс класс для успешных  
людей старшего возраста

**Cadillac** – Люкс класс для  
успешных людей старшего  
возраста

**Cadillac** – Люкс класс для  
успешных людей старшего  
возраста – для возвращения  
позиции на рынке Инвестиции \$4  
млрд.

**Buick** – Hi-ур класс для успешных  
людей среднего и старшего возраста

**Buick** – Hi-ур класс молодых  
людей

**Buick** – Hi-ур класс молодых  
людей (инвестиции в возражение  
марки \$2,5 млрд.)

**Oldsmobile** – Hi-middle класс для  
преуспевающих людей среднего  
возраста

**Oldsmobile** – Hi-middle класс  
молодых людей

**Oldsmobile** – марка прекратила  
существование в 2001 году (при  
этом GM нет мари, которая бы  
закрывала нишу обеспеченных  
людей старшего возраста-  
инвестиций на  
репозиционирование \$3-4 млрд.)

**Pontiac** – Middle класс для людей  
молодых людей с средним достатком

**Pontiac** – Middle класс для людей  
молодых людей

**Pontiac** – Middle класс для людей  
молодых людей

**Chevrolet** – семейный автомобиль  
среднего класса

**Chevrolet** – семейный автомобиль  
среднего класса

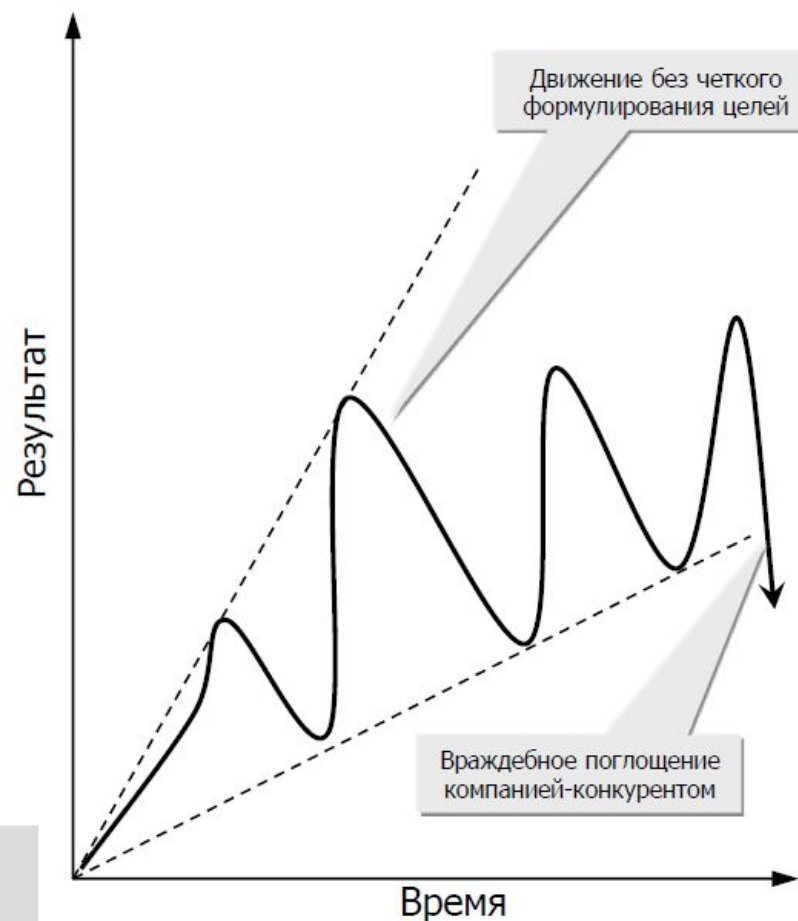
**Chevrolet** – семейный автомобиль  
среднего класса

# Warner-Lambert Co. – На пути к «успеху», без определения целей



- **1979 год**  
Журнал Business Week опубликовал заявление Warner-Lambert Co. о том, что компания намерена стать ведущим производителем потребительских товаров.
- **1980 год**  
Поворот на 180 градусов. Компания занялась выпуском лекарств.
- **1981 год**  
Смена направления. Компания занялась расширением производства за счет товаров повседневного спроса
- **1987 год**  
Warner-Lambert Co. прекратила производство потребительских товаров и заявила о своем желании составить конкуренцию компании Merck (игрок на рынке лекарственных препаратов).
- **Начало 90-х**  
Правительство объявило о том, что реформа в области здравоохранения откладывается. Warner-Lambert Co. отреагировала на это тем, что возобновила производство бытовых товаров.
- С 1979 по 1998 год Warner-Lambert Co. сменила трех CEO и столько же раз была реорганизована. У каждого нового CEO была своя программа развития.
- В 2000 году была поглощена компанией Pfizer.

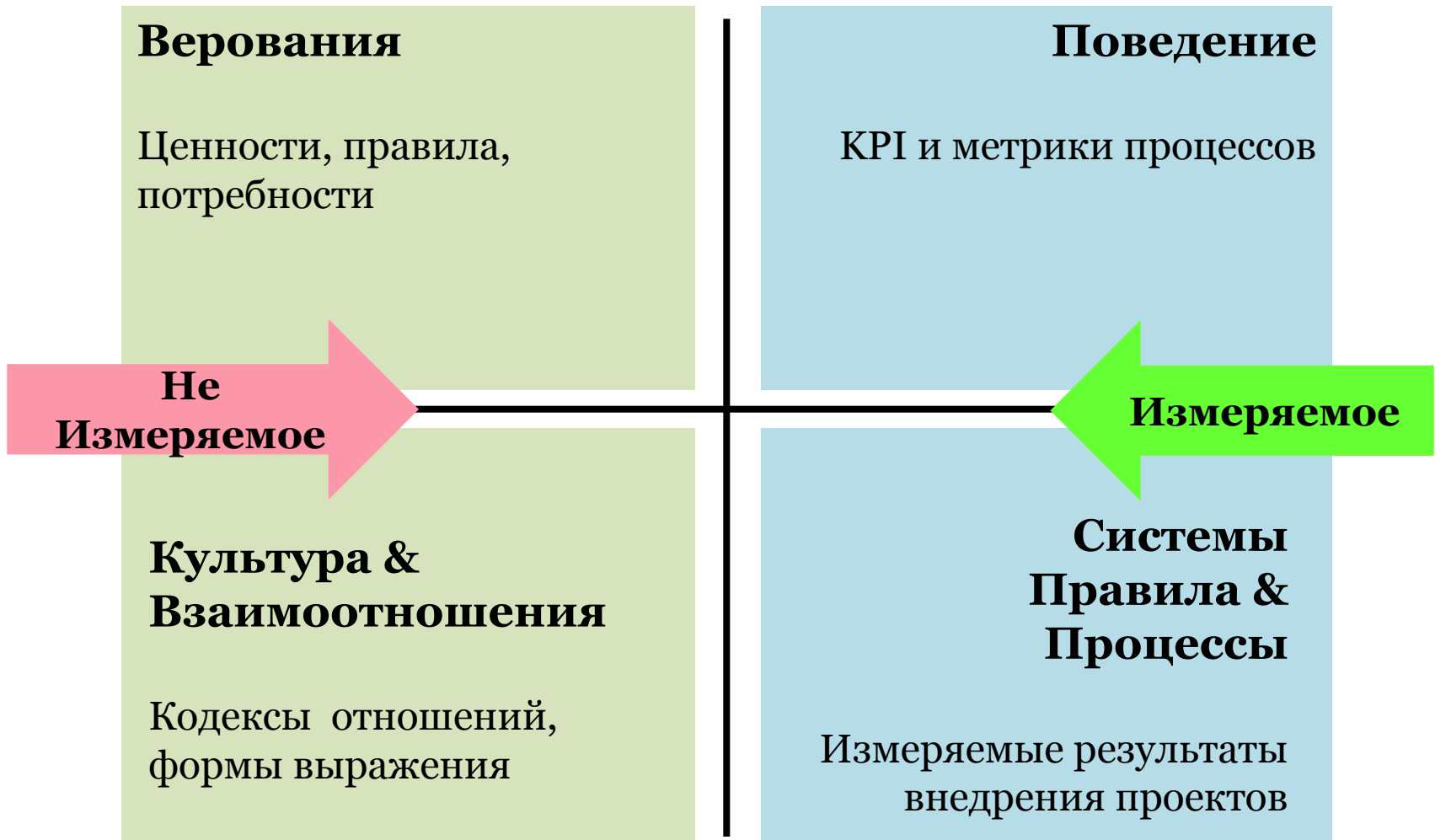
В марте 2003 г. Pfizer продал Schick-Wilkinson Sword (подразделение, входившее в состав Warner Lambert Co.) как непрофильное.



Источник: Джим Коллинз, «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...», анализ SCH



# Ландшафт изменения: Измеряемое и не измеряемое Коллективное и индивидуальное



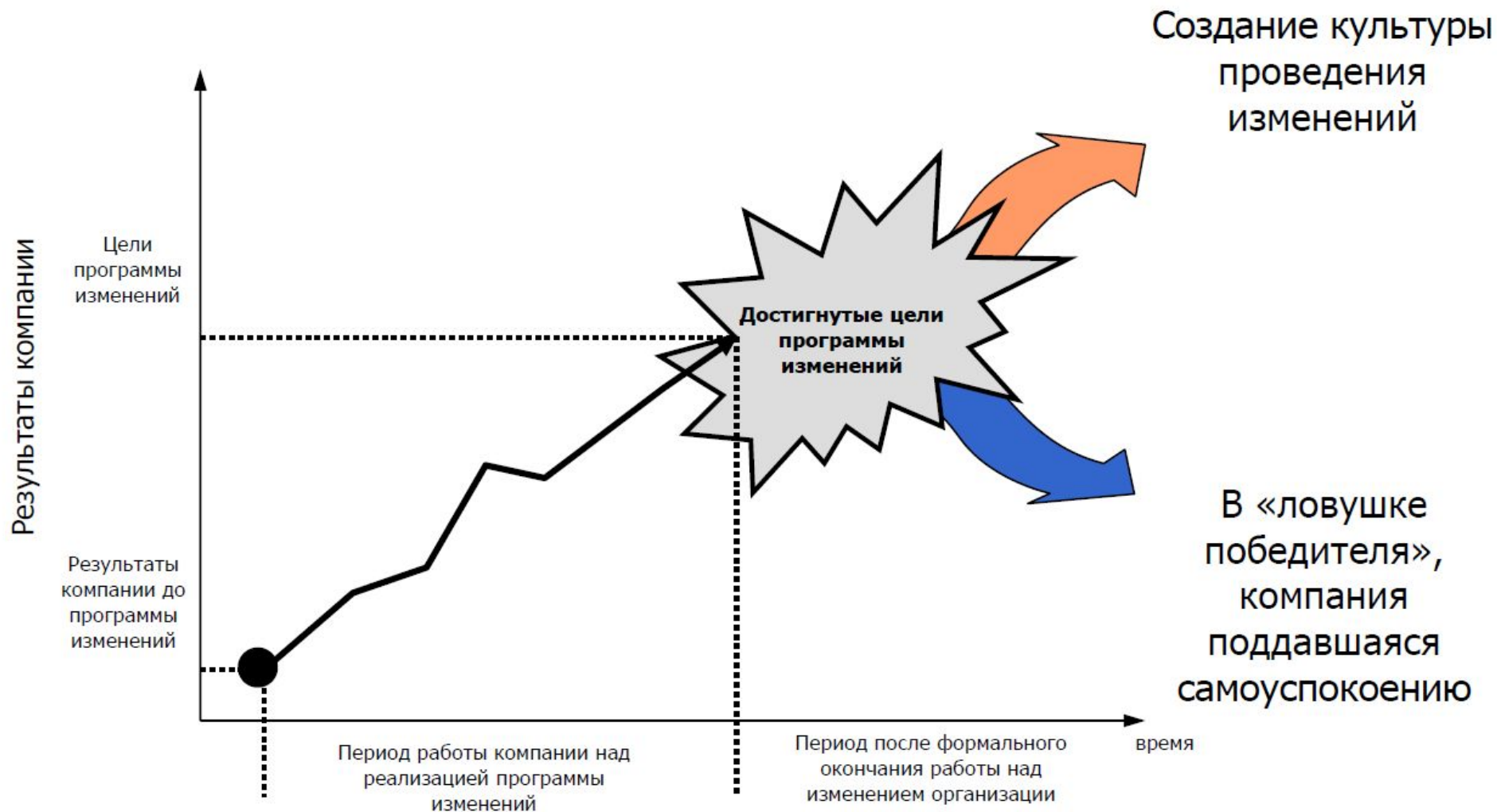
## *Изменение структуры*

Как нам организовать свое предприятие для того, чтобы соответствовать выбранной стратегии? Насколько необходима формализация, специализация?

## *Изменение культуры*

Каким образом нам необходимо изменять ценности и установки в организации? Организационная культура, в которой работает менеджер, формирует ожидания в отношении того, что возможно и что невозможно изменить. Это может послужить источником силы или слабости при проведении изменений

Опасность попасть в «ловушку победителя», определяет необходимость планомерного изменения культуры компании во время всего процесса организационных изменений



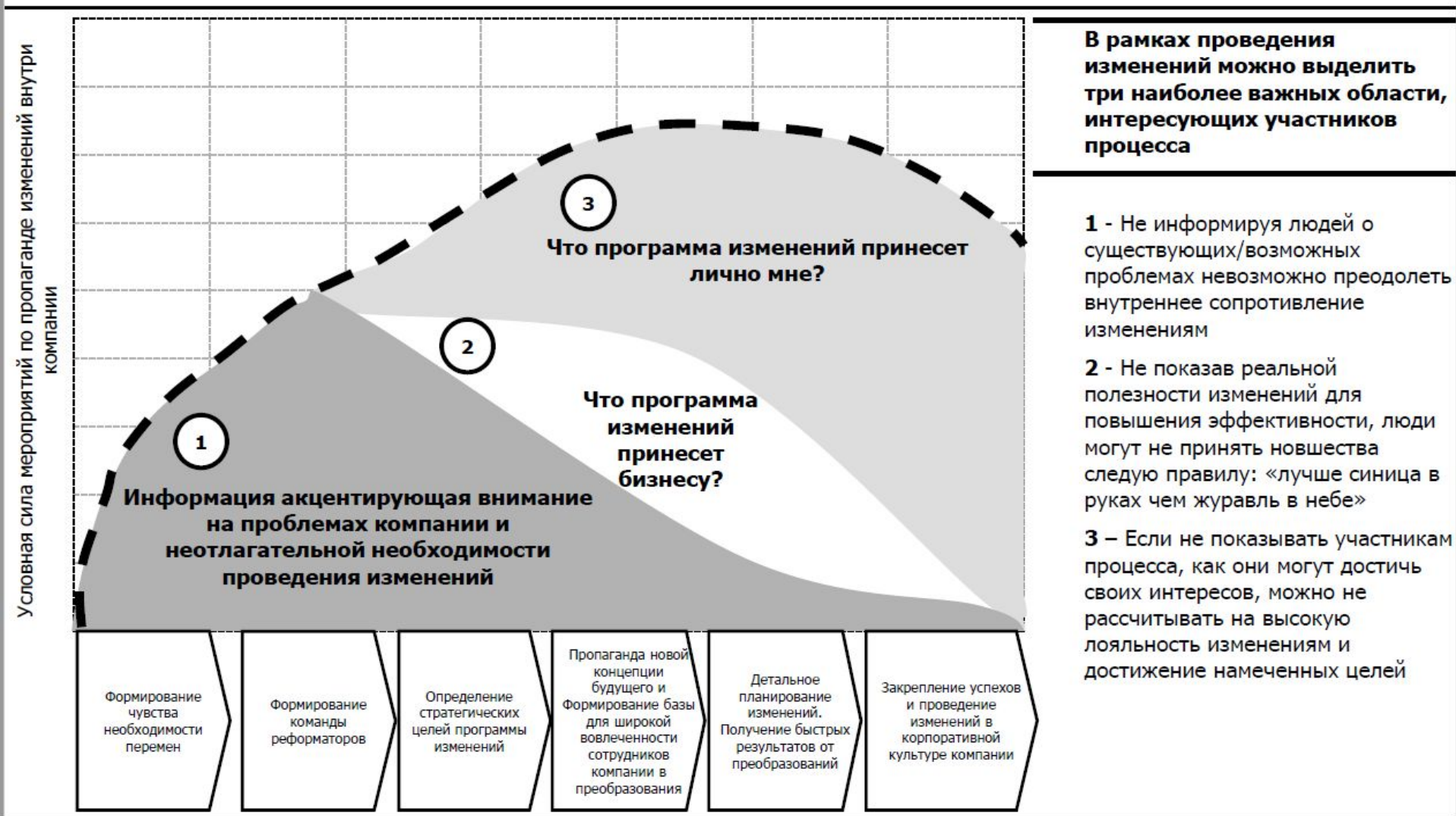
# *Работа с людьми*

Как мы должны задействовать людей для изменения стратегии, структуры и культуры? (Люди являются основным ресурсом при трансформации.)

Две наиболее важные задачи для менеджера в данном случае таковы:

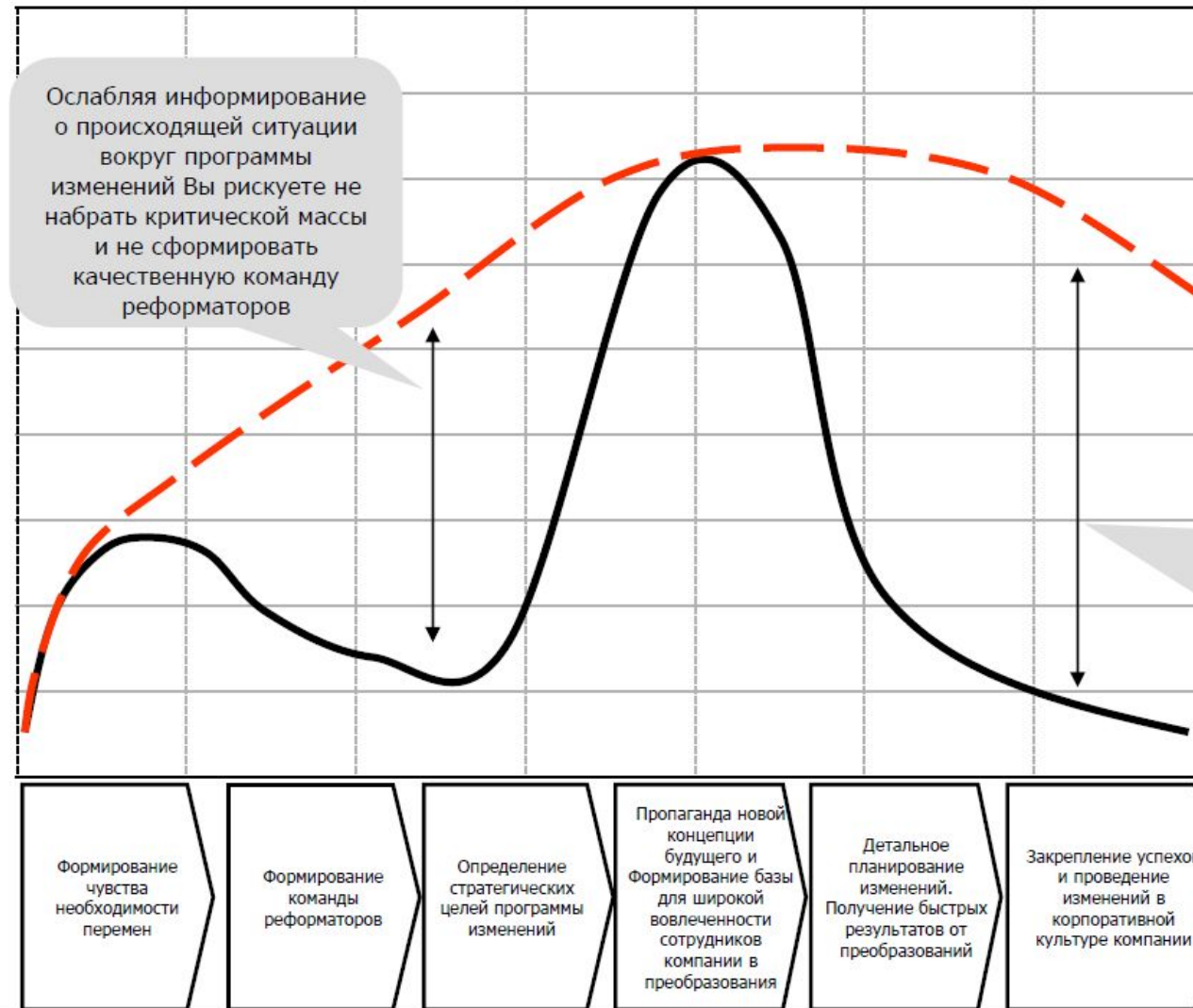
- коммуникация (думать о том, откуда вы узнали об изменениях и как можно повысить их эффективность);
- обучение и развитие персонала.

Система коммуникаций на каждом из этапов должна отвечать на вопросы, которые интересуют все группы стейкхолдеров и доносить эти послания наиболее доступными инструментами



# На практике коммуникациям уделяется значительно меньше внимания чем требуется, что может снизить вероятность достижения намеченных целей в полном объеме

Условная сила мероприятий по пропаганде изменений внутри компании



# Инструменты работы с группами внутренних стейкхолдеров

*Степень поддержки программы изменений*

<b>«Оппозиция»</b>	<p>Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов Использование Intranet, Официальных совещаний</p> <p>Официальные документы к исполнению/ознакомлению</p> <p>Использование косвенных каналов (каналов которым доверяет сам объект например семья, эксперты)</p>	<p>Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов Использование Intranet, Официальных совещаний</p> <p>Официальные документы к исполнению/ознакомлению</p>	<p>Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов и ходе работ (новых задачах для решения)</p> <p>Оповещения о выгодах, которые принесет программа для компании и для него самого</p>	<p>Публичные выступления в рамках официальных мероприятий</p> <p>Косвенная пропаганда при неформальных встречах</p> <p>Экспертное мнение</p>
<b>«Сомневающиеся»</b>	<p>Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов и ходе работ (новых задачах для решения)</p> <p>Использование Intranet, Официальных совещаний</p> <p>Личные встречи и разъяснения</p> <p>Приглашения на МШ в качестве экспертов</p>	<p>Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов и ходе работ (новых задачах для решения)</p> <p>Использование Intranet, Официальных совещаний</p> <p>Личные встречи и разъяснения</p> <p>Приглашения на МШ в качестве экспертов</p> <p>Экспертное мнение</p>	<p>Публичные выступления в рамках официальных мероприятий</p> <p>Косвенная пропаганда при неформальных встречах</p> <p>Экспертное мнение</p>	<p>Публичные выступления в рамках официальных мероприятий</p> <p>Рассылка информационных материалов</p> <p>Проведение Семинаров по теме</p> <p>Проведение публичных открытых мероприятий по обсуждению хода реформ</p> <p>Личные беседы (Формальные неформальные)</p> <p>Экспертное мнение</p>
<b>«Союзники»</b>	<p>Мозговые штурмы</p> <p>Совместная выработка вариантов решений</p>	<p>Использование Face to Face формата:</p> <p>Мозговые штурмы</p> <p>Совместная выработка вариантов решений</p> <p>Экспертное мнение</p>	<p>Публичные выступления в рамках официальных мероприятий</p> <p>Рассылка информационных материалов</p> <p>Приглашения на МШ в качестве экспертов</p> <p>Экспертное мнение</p>	<p>Публичные выступления в рамках официальных мероприятий</p> <p>Рассылка информационных материалов</p> <p>Проведение Семинаров по теме</p> <p>Проведение публичных открытых мероприятий по обсуждению хода реформ</p>
	Полное	Хорошее	Осведомленность о базовых вещах	Отсутствует или искажено





Для пропаганды новых целей, ведения переговоров с менеджерами и представления компании участникам рынка, представителям PR и политикам, Велч разработал наглядную концепцию корпорации.

- Три круга:
  - Ключевые бизнесы
  - «Сервисные» направления
  - «Высокие технологии»
- В каждом круге могут быть только компании, удовлетворяющие стратегической цели – «Быть номер «один» или номер «два» в каждом представленном сегменте».
- Все прочие компании выносятся за рамки трех кругов и, либо вырабатывают новую стратегию, чтобы попасть в один из кругов, либо неминуемо продаются.

## Концепция «трех кругов»



## JetBlue – персонал должен разбираться в делах компании:

Внутренняя цель компании сделать так чтобы, каждый сотрудник не просто знал корпоративные ценности и новости о своей компании, а что бы он вносил дополнительный вклад и был активным членом огромной команды JetBlue

«Я просто говорю о трех составляющих – низких ценах, прекрасном качестве и капитализации – говорит Нилман.- Если каждый работник поймет, как важен каждый элемент, Вы получите очень прочую модель бизнеса»



Создание тренировочного центра JetBlue University. Основная задача:

- ✈ Донести до каждого нового сотрудника Ценности компании.
- ✈ Обучить персонал «принципам лидерства», каждый новый сотрудник должен быть в состоянии брать на себя ответственность и принимать определённые решения не обращаясь «наверх»
- ✈ Обучить персонал как правильно управлять (формулировать цели и задачи своим подчиненным, и как правильно управлять людьми, выстраивать взаимоотношения внутри команды)
- ✈ 5 принципов JetBlue:
  1. Относись к своим подчиненным хорошо
  2. Общайся со своей командой
  3. Вдохновляй других на величие
  4. Поощряй инициативу
  5. Поступай правильно/справедливо

