

ВЫХОД ИЗ КРИЗИСА: СТРАТЕГИЯ УСПЕХА



Ербол Есмуханов, кандидат технических наук, аудитор IRCA, PrCert, RR, ГСТР РК, зарегистрированный в IRCA международный тренер

В предыдущем номере данного журнала мы рассматривали фундаментальные понятия бизнеса: доверие и репутация. Именно на их основе строится бизнес-среда, именно на их основе выстраивается цепочка по созданию ценностей. Игнорирование этих фундаментальных понятий приводит к кризису, подобно последнему «кризису доверия». Но мало знать то, что правильно, необходимо создать это правильное. Здесь нужна стратегия — стратегия успеха.

Конфуций говорил: «Не тот создает продукт, кто трясет дерево, а тот, кто ухаживает за корнями этого дерева. Из ухоженных корней рождается путь». Так еще 2500 лет тому назад был дан ответ на вопрос о том, что надо делать.

Не тот, кто сотрясает мир, а тот, кто ежедневно трудится над усовершенствованием мира, создает будущее. В последнее время стало модным искать такого «волшебника», способного взмахом палочки макроэкономики чудесным образом устроить все сразу. Естественно, что такие «волшебники» быстро отыскиваются, и также естественно, что все получается, как всегда. А жаль, ведь так заманчиво быть «волшебником», время от времени перетряхивающим систему, ввергающим всех в панику и взирающим на них сверху, как на «вошь дрожащую»!

Мы продолжаем верить в сказки и в то, что все зависит не от нас, а от этого «волшебника Изумрудного города». Нам только остается наблюдать за ломаными линиями курсов валют, курсов акций, индексов, цен на нефть. Такая вот всеобщая фатальная увлеченность цифрами.

А если предположить иное, что нет волшебника и сказки конец? Что Э. Деминг был прав, когда считал самым важным изменить мышление менеджмента и сфокусировать его на людях и системах? Что именно люди и системы — корни всего, что имеем, и того, что мы можем иметь в будущем? Что наступило время «не деньги делать, а де-



лать дело»? Что верны математические выводы Деминга о том, что если трясти систему, то увеличивается только ее вариабельность, т.е. беспорядок?

Правитель спросил Конфуция, что он должен



делать, чтобы в стране наступило процветание. Учитель ответил: «Не меняйте свои правила!». Кстати, первый принцип Деминга — «Постоянство цели», который требовал всегда принимать решения на основе незыб-

лемых принципов. Не может быть праведным тот, кто в угоду ситуации изменяет своим принципам. Он пустой человек, т.е. плут. Сколько плутов сегодня развелось!

Откуда берутся плуты? Из жадности, лени и злобы. В свою очередь, эта троица появляется как продукт системы. Конфуций говорил: «Неправедные законы развратят народ, который будет стремиться их обойти». Не столь важны сами действия, сколь их последствия. Например, если сегодня говорить народу одно, а завтра совсем другое, то возможно ли от народа ждать проявления честности?

А наша система — падчерица чьих-то интересов, которые обычно вырастают из сиюминутных обстоятельств или, того хуже, — личных интересов. Откуда, спрашивается, появится у простых людей трудолюбие и преданность делу? Тем более, что в наших организациях зачастую нет вообще каких-либо систем управления.

Кроме того, система может быть крайне уязвимой и представлять собой прекрасную среду для размножения плутов разных мастей. В то время, как развитые страны все более и более ужесточают свои законы, у нас они вообще не действуют или становятся все более и более «гуманными», конечно, не к законопослушным гражданам, а к плутам. Почему у нас банки занимаются инвестиционной и операционной деятельностью одновременно, подвергая неоправданному риску всех своих клиентов? Почему часто те, кто консультирует, занимается оценкой результатов своего консультирования? Почему для того, чтобы открыть предприятие или участвовать в тендере, не требуется получения одобрения от профессионального сообщества? Почему иностранцы у нас имеют право не соблюдать наших законов и могут требовать от нас выполнения своих иноземных правил? Почему невозможно привлечь к ответственности тех, кто ворует интеллектуальную собственность? Почему торгуют просроченной продукцией или вообще контрафактной продукцией, а возможно краденой? Таких «свобод» ни в одной развитой стране нет. Мы не завоеваем уважения, пока не сможем установить жесткие правила, отвечающие стратегическим интересам Государства, и не сможем обеспечить их неукоснительного выполнения.

Понятно, что у плутов есть свои интересы. Например, как получить взятку или как отобрать эту взятку у другого плута? Например, отдельные иностранные компании в Казахстане требуют от своих поставщиков писать исключительно на английском языке, предоставлять гарантии от иностранных банков и так далее. В какой еще стране можно наблюдать такой откровенный протекционизм интересов иностранцев и колониальную дискриминацию по отношению к коренному населению? При этом они хвастаются, что 40 % закупок — это казахстанские товары и услуги. Это, наверное, песок, электричество и услуги по уборке мусора. А все остальное завозят, включая картофель и хлеб. Причем их качество таково, что стало причиной массового отравления наших рабочих в одной из этих иностранных компаний. К примеру, в Египте доля собственной продукции в иностранных компаниях составляет более 60 %.

Согласимся, что за границей не меньше плутов. Свежий пример: когда-то одна из стран Персидского залива решила экспортировать единственное, что у нее было,

кроме нефти,— свой песок. Кому нужен песок в какой-то там стране, где обычная температура 40—50 градусов выше нуля, и которая слишком мала, чтобы можно было ее отобразить на карте мира? Пришлось подключить плутовство: якобы Майкл Джексон и Мадонна участвуют в проекте, а цены на песок стремительно растут и можно здорово заработать на перепродаже. Это подействовало, и в Персидский залив потекли денежки из многих стран. В основном платили излишне доверчивые люди или жадные спекулянты. Если немного подумать, то как песок, да еще в таком экстремальном климате, может вообще чего-то стоить? По своей сути — это финансовая пирамида, как МММ. Как у всякой финансовой пирамиды, конец один — разоренные вкладчики. Случилось то, что должно было случиться,— вкладчикам показали известную комбинацию из пальцев. Это привело к панике, в результате которой цены на песок обвалились сразу во много раз, как впрочем, и местная валюта. Получился скандал мирового масштаба, который займет почетное место в истории нынешнего кризиса.

Вопрос не в том, где больше плутов, у нас или за границей. Вопрос в том, как противодействовать этим плутам. И тут без системного и коллективного подхода не обойтись. Нужна государственная поддержка в части защиты интересов добросовестных предпринимателей и работников, а также в части противодействия и преследования всякого рода плутовства. На первом этапе организационная роль государства должна быть значительной.

Во-первых, должен быть наведен элементарный порядок на рынке. Законодательно необходимо запретить появление некомпетентных организаций, которые, кстати, обычно создаются за день или два до тендера, чтобы сразу стать его победителем. Очевидно, что неконтролируемое размножение организаций приводит к великому множеству проблем, в том числе коррупции, уклонению от налогов, лжепредпринимательству и мошенничеству. Для примера можно привести дела с ложными застройщиками, которые получили разрешения быстро и без участия компетентных экспертов, а затем оставили тысячи дольщиков ни с чем. К отечественным ложным организациям добавляются многочисленные международные плуты, которым у нас лучше, чем дома. Например, в области сертификации все органы должны быть аккредитованы. А сколько у нас иностранных органов аккредитовалось? Причем те, с пеной у рта, доказывают нам, что рыночная экономика разрешает работать им у нас без всяких разрешений. Если, например, в Германии начать деятельность не то что без аккредитации, а без их сертификации, то

такая деятельность будет быстро пресечена, а лжепредприниматель будет отвечать по всей строгости ее законов.

Во-вторых, нужна система профессиональных сообществ, которая будет поддерживаться государством. Их не должно быть великое множество, чтобы не создавать неразберихи. Они не должны создаваться одной организацией или даже группой организаций, а должны включать всех конкурентов, работающих на одном и том же рынке. Такие профессиональные организации не должны преследовать личных или групповых интересов, например, по выбиванию налоговых послаблений или снижению требовательности на рынке. Главные их цели: пресечение появления ложного и некомпетентного предпринимательства, внутренний контроль участников рынка в отношении обеспечения качества и безопасности, инновационная деятельность и повышение профессионализма, пресечение краж интеллектуальной собственности. Пока существующие профессиональные организации либо слабы, либо занимаются отвлеченными вопросами, либо вообще не имеют каких-либо прав.

Профессиональные сообщества должны иметь серьезные законодательно закрепленные права. Например, прежде чем зарегистрировать какую-либо юридическую организацию, учредители должны получить одобрение в профессиональном сообществе, где по четким критериям будет проведена оценка вновь учреждае-

мой организации, ее персонала и инфраструктуры. А пока любой может зарегистрировать организацию и начать практически любую деятельность.

Если организация некомпетентна, то она

явно нацелена на плутовство. А как же она еще может существовать и получать прибыль? Ей не нужна никакая-либо стратегия, так как эта организация делает деньги. Наобещали «крайских куш», получили деньги и исчезли. Вот вся, если можно так сказать, стратегия плутовства. Никакого анализа и синтеза, а также интеллекта и угрызений совести. Никакого долгого выращивания корней, все сразу: потрясли дерево и воспользовались чужими плодами. А потом еще какое-либо чужое дерево можно потрясти.

Для добросовестных организаций деятельность таких плутов не так безобидна, как может показаться на первый взгляд. Дело даже не в доли рынка, которая у плутов никак не может быть значительной. Дело в общей репутации. Великий гуру по конкуренции М.Портер выдвинул концепцию «кластеров», т.е. совокупности взаимно конкурирующих организаций, занимающихся одним и тем же делом в одном и том же географическом районе. Согласно теории «кластеров», недобросовест-

Примитивный труд во всем мире плохо оплачивается, так как он малоэффективен и требует дорогостоящего контроля. Поэтому граждане развитых стран, как правило, не занимаются примитивным трудом. Кроме того, именно работников примитивного труда первыми выставляют «за дверь» при кризисных ситуациях.

ность одного представителя из кластера наносит урон репутации всех участников «кластера». Например, для значительного развития туризма нужен соответствующий мощный кластер. Здесь важны такие вопросы, как безопасность, инфраструктура, культура, уровень компетентности и так далее. Кластер создается в течение долгого времени при прямом участии государства. В определенный момент кластер становится «Клондайком», приносящим высокую прибыль, или, образно говоря, возникает «скважина с фонтаном денег». Это неизбежно привлечет как добросовестных инвесторов, так и плутов. Если за этим «фонтаном» ухаживать, то можно долго пользоваться продуктивной скважиной. Примеры мощнейших туристических кластеров: Турция, Египет и Таиланд.

Но, если один из участников решит заработать больше, чем это возможно, то он организует плутовство и погубит кластер. Например, сейчас наше государство прикладывает значительные усилия, чтобы спасти кластер недвижимости, который был подорван вовсе не добросовестными строителями, а шайкой плутов. Это стало возможно при существующих «свободах» в законодательстве.

Отрицательный пример в сфере туризма так же связан с одной страной Персидского залива. На протяжении долгих десятилетий создавался туристический кластер мирового уровня при самых неподходящих для этого условиях. Но, благодаря уму, честности и целеустремленности лидеров этой страны, был создан мощнейший кластер в пустыне. Среди песков забил «фонтан» изобилия, который должен был стать неиссякаемым, в отличие от нефтяных скважин. Но пришли новые руководители страны, которые захотели очень много и сразу. Ставка была сделана на плутов, так как только те могли гарантировать очень быстрое обогащение. Но только стоило отказаться от своих обещаний в сфере недвижимости, т.е. «кинуть» инвесторов, как сразу же разразился кризис, который быстро перекинулся и на туристический сектор. В результате, потери исчисляются многими миллиардами долларов и, по всей видимости, кластеру больше не оправиться.

Отдельные работники могут приносить как пользу, так и наносить вред общему делу, хотя и не в таких объемах. Но, так как работников миллионы, то их совокупное (статистическое) влияние огромно. Особенно в области конкурентоспособности. Сегодня для выращивания рядового специалиста необходимо хотя бы 10 лет непрерывной работы, а для медицины и все 20 лет. Склонны ли наши работники к столь длительному труду на одном месте? В основном нет. Дело даже не в заработной плате, которая в большей степени зависит от компетентности и преданности, а потому должна способствовать работе на одном и том же месте. Дело в культуре, т.е. в воспитании работников; а также в

законодательстве, поддерживающем враждебное отношение работников к работодателям. В результате, текучесть кадров достигает 50—100 %. В то время как в развитых странах текучесть кадров в 5 % считается катастрофической, и обычно не превышает 1 %. Наилучшие результаты в Японии, где работники работают в одной и той же организации в среднем по 20 лет.

Почему так важно постоянство работников? Потому что это непосредственно влияет на уровень компетентности. Если работники склонны менять место работы, то кто будет оплачивать повышение их квалификации? Работодатели должны быть заинтересованными, но они, опасаясь ухода работника, в реальности стремятся не тратить на образовательные и социальные программы. Сами работники обычно не могут платить за свое образование, которое составляет за курс международного уровня не менее 2000—3000 \$. Кроме того, частая смена работы

не способствует накоплению опыта и приводит через некоторое время к утере ранее накопленных знаний.

Отсюда имеем то,

что имеем: масса малоквалифицированных работников, способных только к примитивному труду. А кто же будет заниматься инновациями и постоянными улучшениями? Вот и получается: с одной стороны работники мало что умеют, но с другой стороны хотят высоких заработных плат и социальных условий. Так не бывает.

Примитивный труд во всем мире плохо оплачивается, так как он малоэффективен и требует дорогостоящего контроля. Поэтому граждане развитых стран, как правило, не занимаются примитивным трудом. Кроме того, именно работников примитивного труда первыми выставляют «за дверь» при кризисных ситуациях. Например, недавно компания Тойота уволила тысячи работников по всему миру, но не в Японии. Потому что именно в Японии в компании работают самые высококвалифицированные работники, которые, кроме того, являются самым значимым активом компании. Аналогично поступили и другие японские компании.

Если мы хотим создать действительно мощную экономику, то мы должны обеспечить ее высококомпетентными и преданными работниками. Только в этом случае наши компании действительно будут конкурентоспособными и эффективными. Что, в свою очередь, будет способствовать повышению среднего уровня заработной платы, вследствие чего появится мощный внутренний платежеспособный спрос, который также будет стимулировать экономический рост.

Люди имеют полное право работать или не работать. Но, в то же время, организации должны иметь право на отбор наиболее компетентных и преданных сотрудников. Необходима защита прав всех участников рынка труда. Если человек согласен вступить в организацию, то он не должен обманывать организацию, например, не сообщив о том, что он временно устраивается на работу по стечению обстоятельств. Существует риск

Как у всякой финансовой пирамиды, конец один — разоренные вкладчики. Случилось то, что должно было случиться,— вкладчикам показали известную комбинацию из пальцев.

того, что, обучившись и получив доступ к коммерческой тайне, такой «работник» попытается продать полученные знания и информацию конкурентам. Это — откровенное и нередкое преступление. Но в нашей стране суд всегда будет стоять на стороне работника, а не на стороне «жадных капиталистов».

Гораздо лучшую защиту, чем суд, могут дать профессиональные сообщества. Например, в футбольном мире существуют международные федерации, которые наряду с интересами футболистов, защищают интересы футбольных клубов. Не может футболист просто так, плюнув на свой клуб, взять и устроиться в другой клуб. Этому препятствует взаимопонимание всех футбольных клубов, объединенных в общую федерацию.

Другой пример связан с одной женщиной, которая, работая в Кока-Кола, решила продать секреты этой компании ее конкуренту — Пепси-Коле. Хотя последняя компания и сражается с первой на протяжении 100 лет, но она не воспользовалась этим, а, напротив, сообщила об инциденте в Соса-Кола. В результате воровка получила заслуженный тюремный срок.

Как и на уровне страны и кластеров, так и на уровне отдельных организаций необходимы четкие стратегии развития и системы менеджмента. Но крайне редко наши организации имеют какую-либо стратегию развития и, еще реже, какую-либо систему менеджмента. Возможно, что некоторые организации создавались под конкретную цель, например, «отработать» тендер или «отмыть» деньги, то в этом случае, разумеется, у них нет необходимости в долгосрочной стратегии. Основная масса организаций, как мы надеемся, создавалась для реализации их миссий. Такие организации должны иметь как стратегию, так и систему менеджмента, чтобы обеспечить себе долгосрочное устойчивое развитие.

Из-за отсутствия компетентного подхода в предпринимательстве с одной стороны, и массы «свобод» с другой стороны, у нас появилась большая масса «серых» предпринимателей. На вопрос о предмете деятельности часто отвечают, что они занимаются всем. То же самое нередко записано и в Уставе их организаций. Как можно заниматься всем или даже многим? Это явный признак крайней некомпетентности. Важный урок: организация не может заниматься всем подряд, она должна концентрироваться на главном для себя. При этом организация должна создать в выбранном направлении свою исключительную компетентность.

Что такое исключительная компетентность? Это умение создавать товар или оказывать услугу на уровне, превосходящим возможности конкурентов. Естественно, что в начале необходимо собрать подходящую команду и через базовую систему их подготовки добиться начальной компетентности. Но этого недостаточно.

Необходимо разработать и внедрить эффективные процессы как для создания продукции, так и для обеспечения устойчивого развития организации. И этого также недостаточно. Необходимо создать эффективное взаимодействие всех процессов, т.е. создать и внедрить систему менеджмента. К сожалению, даже этого недостаточно, так как необходимо обеспечить постоянное совершенствование системы менеджмента, т.е. необходима инновационная деятельность.

К счастью, на сегодняшний день существуют мощные международные стандарты на системы менеджмента, такие как ИСО 9001, ИСО 14001 и ОН SAS 18001. На подходе еще целый ряд стандартов: ИСО 26000, ИСО 31000 и

т.п. Преимущества международных стандартов заключаются в том, что взамен разрозненных рекомендаций от узкоспециализированных экспертов мы можем воспользоваться единым руководством к действию, созданным на основе лучшего международного опыта. Эти стандарты признаны как национальные в 170 странах мира, включая Казахстан. Внедрение международных стандартов также позволяет сертифицировать систему менеджмента с целью демонстрации потребителям и общественности уровня зрелости организации.

В последнее время стало модным искать такого «волшебника», способного взмахом палочки макроэкономик чудесным образом устроить все сразу. Естественно, что такие «волшебники» быстро отыскиваются, и также естественно, что все получается, как всегда.

В заключение отметим, что только благодаря упорному, компетентному и инновационному труду, направленному на создание нашего будущего, можно обеспечить успех. Именно в том, как сегодня мы относимся к нашему делу и как мы умеем защищаться от плутовства, зависит наш выбор и наш выход из кризиса.

