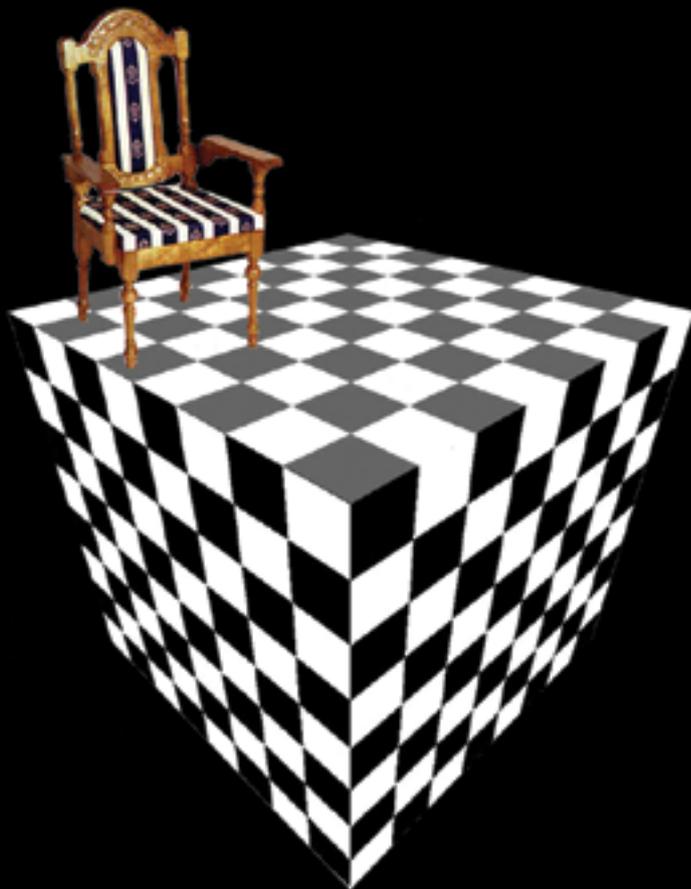


ОСТАТЬСЯ НА ВЕРШИНЕ:

ОПЫТ КОМПАНИИ
Johnson&Johnson

М.Г. Салазкин



Johnson&Johnson в цифрах¹

- 230 дочерних компаний, расположенных в 57 странах мира.
- Численность работников – 115.7 тыс. чел.
- Общий объем продаж в 2005 г. – более 50.5 млрд долл. Продажи растут на протяжении 70 лет, а за последние 20 лет их объем удвоился.
- Расходы на исследования и разработки в 2004 г. превысили 3.8 млрд евро².
- Более 54 тыс. патентов, зарегистрированных в различных странах.

¹ По данным сайта компании: www.jnj.com

² Monitoring Industrial Research: The 2005 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. European Commission, 2006.

Фаворит сегодняшней экономической модели – зона с необычным названием – периферия. По определению ведущих экспертов McKinsey, «периферия» – новые, развивающиеся рынки или вновь создаваемые компании в том или ином секторе. Именно на периферии зарождаются новейшие технологии и продукты, обладающие «прорывным» потенциалом. Следовательно, периферия для бизнеса – вожденный горизонт, увидеть который можно только при помощи Форсайта. Компания Johnson&Johnson постоянно прибегает к корпоративному Форсайту, что позволяет ей долгое время оставаться на гребне инновационной волны и лидировать на глобальном рынке.

Компания Johnson&Johnson является крупнейшим в мире производителем товаров для здравоохранения. Существует стереотипное мнение, что здравоохранение – очень благодатная область бизнеса, и нужно только суметь выйти на этот рынок, а дальше стабильность будет обеспечена. Но так думают те, кто плохо знаком со структурой и закономерностями его функционирования.

Johnson&Johnson активно осваивает различные направления деятельности с оборотами в миллиарды долларов – от производства контактных линз до разработки средств борьбы с диабетом. Казалось бы, производство жизненно необходимых товаров массового потребления не должно принести никаких неожиданностей. И тем не менее в последние годы J&J вынуждена была свернуть производство одноразовых пеленок, оптических линз и средств компьютерной томографии, хотя после того, как компания благополучно преодолела два серьезных кризиса американской фармацевтической отрасли в 80-е годы и осуществила масштабную экспансию на глобальные рынки, ее трудно упрекнуть в недальновидности.

Одним из ключевых приоритетов J&J всегда был правильный выбор направления развития, секторов и каналов дистрибуции. По мнению экспертов, именно такой подход и обеспечивает ей стабильно высокую рыночную эффективность [1, 2]. К тому же в компании всегда смотрели «за горизонт», отслеживая потенциальные возможности и вызовы, чтобы своевременно на них отреагировать. Эти ценности отражены в корпоративном кредо J&J [3, 4].

Подход компании к управлению переменами наглядно проявился в разработанной ею программе FrameworkS, которая выстроена на базе корпоративного Форсайта. При определенных условиях данная программа может служить образцом формирования дорожной карты в будущее для многих компаний.

Старт Форсайта

В 1993 году руководство J&J было всерьез обеспокоено кризисом, потрясшим крупные компании электроники, включая IBM. Хотя самой J&J тогда ничто не угрожало, менеджмент компании увидел аналогию между развитием секторов электроники и фармацевтики. Было несложно предположить, что J&J может столкнуться с аналогичными проблемами, тем более, что компания стояла перед серьезным вызовом: готовящейся реформой американского здравоохранения. Ральф Ларсен, тогдашний глава J&J, был обеспокоен тем, насколько грядущая реформа здравоохранения повлияет на компанию. Следует ли сохранять в этих условиях все то, что до сих пор помогало ей оставаться «на плаву», нужны ли какие-либо коррективы перед лицом новых вызовов? Ларсен обратился за консультацией в McKinsey, которая занималась вопросами сохранения высокой эффективности компаний в условиях нелинейного развития рынков. При участии консультантов руководители и члены исполнительного совета J&J провели установочное совещание, которое стало поворотным пунктом в развитии компании. На нем

были четко определены проблемы и сформулированы требования к стратегии дальнейшего развития [1].

Предварительная подготовка к встрече членов исполнительного совета обеспечила ее результативность. Участников встречи попросили спрогнозировать те вызовы, с которыми компания может столкнуться в ближайшие пять лет. Совещание проводилось в уединенном месте вдали от штаб-квартиры J&J, что позволило полностью сосредоточиться на обсуждении. Дискуссия проходила в максимально открытой, свободной, непринужденной форме. Она скорее напоминала неформальную клубную встречу людей, объединенных общими интересами, которые собрались вместе, чтобы обменяться взглядами и предложениями. На этом своеобразном «клубном коктейле» исполнительный совет смог сделать определенные выводы относительно потенциальных вызовов и возможностей компании. Главный вызов проистекал из привязки к единственной «ментальной модели», которая, в свою очередь, базировалась на основном векторе развития отрасли и поведении ключевого конкурента компании.

В ходе дискуссии были определены альтернативные направления. Отмечалось, что компании необходимо разработать несколько прогностических моделей, а не использовать при разработке прогнозов только одну. Эта мысль точно отражала суть стоящей задачи, и метод, предложенный для ее решения, получил название FrameworkS («Модели»). Заглавная S в конце слова была призвана символизировать многообразие будущих возможностей [5].

Постановка задач

Исполнительный совет выделил круг проблем, решение которых могло повлиять на изменение условий конкуренции в отрасли. Сюда вошли такие вопросы, как:

- влияние нового законодательства на экономические возможности поставщиков медицинских услуг;
- возможности применения новейших информационных технологий;
- изменение оценки восприятия потребителями медицинских компаний как поставщиков услуг.

По каждому из этих вопросов были организованы дискуссии. В них приняли участие представители различных подразделений J&J, которые, независимо от своей позиции в компании, были заинтересованы в итогах дискуссии и могли реально повлиять на изменение ментальных моделей корпорации. Было решено в перспективе, прямо или косвенно, привлечь к определению приоритетов дальнейшего развития компании всех ее сотрудников, в том числе из зарубежных подразделений.

Один из руководителей J&J очень ярко выразил новый – «Форсайтный» – тренд в развитии компании: «Мы семеро не можем дать ответ, способный устроить все 83 тысячи наших сотрудников. Напротив, мы должны дать возможность каждому из них принять участие в процессе поиска правильного ответа» [1].

В ходе дискуссий определились стратегические задачи компании. Во-первых, это выявление тенденций,

актуальных для существующих направлений деятельности в ближайшие 3–5 лет, которые могут повлиять на бизнес (снижение затрат, внедрение инноваций, правительственные реформы, распространение Интернета), и разработка планов действий с учетом децентрализации управления компанией. Во-вторых, определение новых областей, в которых существующие и потенциальные возможности могут создать объективные предпосылки для трансформации бизнеса J&J, максимальной реализации ее потенциала. В-третьих, ставилась задача подготовки менеджеров, способных гибко реагировать на меняющиеся условия рынка и действовать в соответствии с новыми реалиями.

Этапы дискуссий

С учетом этих задач была разработана модель проведения стратегических дискуссий в рамках программы FrameworkS, которая включала три этапа [1].

На первом этапе анализировались современные тенденции на рынке, где «живет» компания. Детально изучались социально-экономическая ситуация и запросы потребителей. Особое внимание уделялось так называемой периферии отрасли, ведь именно там зарождаются новые рынки и новые возможности. Но такую информацию нельзя получить не выходя из штаб-квартиры компании, поэтому предлагалось максимально приблизиться к ее источнику. Если речь шла, например, о Китае, то и обсуждение следовало проводить именно там. Если нужно было обсудить проблемы инноваций, то предлагалось активно знакомиться с опытом других компаний.

Сотрудники J&J о программе:

«FrameworkS помогает сделать шаг назад, чтобы увидеть все поле, на котором развивается конкурентная борьба. Мы теперь с большей вероятностью можем распознать имеющиеся перспективы успешной совместной деятельности. В конечном итоге программа позволяет увидеть нереализованные рыночные возможности».

Второй этап обсуждения – «побуждающее мероприятие». Здесь подводились итоги достигнутого на предыдущем этапе, собранная информация обсуждалась коллективно на расширенном заседании исполнительного совета. Этот этап был нацелен на то, чтобы на «перекрестке перспектив» найти «момент истины». Собрания проходили также в неформальной обстановке, это способствовало возникновению новых идей и предложений, в основе которых лежала уже собранная информация. Помимо сотрудников компании, к обсуждению привлекались представители рекламных агентств, потребители и политики. Они наделялись статусом временного члена исполнительного совета. Критерием отбора участников являлся нетрадиционный взгляд на общеизвестные вещи. При этом они

пользовались тем же правом голоса, что и штатные сотрудники компании.

И наконец, на третьем этапе предложения и идеи, сформулированные в ходе предшествующих стадий обсуждения, воплощались в практические формы. Для их реализации создавались разнообразные подкомитеты и рабочие группы, к деятельности которых также привлекались временные члены исполнительного совета.

Программа FrameworkS действует уже более 10 лет, за это время непосредственное участие в трансформации направлений бизнеса J&J приняли несколько сотен сотрудников компании.

Претворение

Разработав методологию FrameworkS, компания стала регулярно организовывать совещания по изучению и оценке изменений на рынке медицинских услуг США. Вначале они проводились трижды в год. Именно такая периодичность помогала своевременно выявить проблемы, решение которых позволяло справиться с быстрыми изменениями в сфере медицинских услуг. Кроме того, сотрудники корпорации всегда были в курсе всех кардинальных преобразований, осуществляемых руководством J&J. Приходилось преодолевать «сопротивление среды», поскольку большинство руководителей и сотрудников подразделений не понимали необходимости смены существующего стиля работы, что было обусловлено стабильным на тот момент положением компании и отсутствием видимой угрозы ее status quo. Впрочем, такое сопротивление нововведениям характерно для большинства компаний. Но настойчивость руководства преодолевала все барьеры.

Многие сложности в деятельности компании удалось устранить, обращаясь напрямую к их источникам, что происходило на каждой сессии FrameworkS. Как уже подчеркивалось, обсуждение проблем, связанных с деятельностью компании в Европе, Китае или Японии, проводилось в соответствующих регионах. Немалый вклад внесло непосредственное ознакомление участников FrameworkS с методами передовых компаний в других отраслях, поскольку они воочию увидели эффект от изменений. Благодаря этому удалось преодолеть эмоциональные барьеры, препятствующие обновлению ментальных моделей, прийти к единству взглядов.

Достигнув первых результатов, имевших принципиальное значение, периодичность совещаний сократилась до одного-двух раз в год. Теперь перед ними ставилась цель – осознать специфику вызовов, оценить, как будут развиваться события в краткосрочной перспективе, учитывая при этом средне- и долгосрочные тенденции. В частности, участники совещаний обсуждали, что будет казаться потребителю привлекательным через 20 лет, как будет выглядеть обычный кабинет врача, какие технологии могут появиться к 2010 году?

На рынке медицинских услуг была выявлена следующая тенденция – место врачей и медицинского персонала, служивших интерфейсом между компанией и ее потребителями, заняли менеджеры, которые должны были вести переговоры между пациентами и

врачами. Эти изменения оказали серьезное влияние на бизнес J&J, и их учет позволил сформулировать ключевые задачи компании. Прежде всего необходимо было улавливать потребительские сигналы, исходящие от «новых американских потребителей», и разрабатывать стратегии для их удовлетворения. При этом нужно было максимально снизить издержки всех подразделений корпорации, чтобы занять более низкую ценовую нишу. Удовлетворение запросов потребителей и повышение конкурентоспособности компании требовало стимулирования инвестиций.

Сотрудники J&J о программе:

«Программа FrameworkS помогла осознать значение фундаментальных изменений в отрасли. Люди воодушевлены этими изменениями и проявляют готовность к сотрудничеству в таких формах, на которые они не отважились бы еще год назад».

Для решения этих задач компания кардинально трансформировала свои бизнес-процессы. В частности, руководители J&J начали практиковать регулярные обсуждения с менеджерами франчайзинговых компаний, подталкивая их к поиску оптимальных решений, поддерживая осознание высокого уровня личной ответственности и актуальности решаемых ими задач. В итоге на протяжении последующих 18 месяцев J&J удалось, благодаря снижению себестоимости продукции, сэкономить 2 млрд долл.

«What's New?» – форма корпоративного диалога

Совещания в компании проводились регулярно, их тематика менялась. Акцент делался на оптимизацию текущей деятельности компании, например, одна из дискуссий была полностью посвящена теме инноваций. В рамках проекта анализировались мнения руководства корпорации, проводились фокус-группы и диагностические мероприятия по важнейшим направлениям коммерческой деятельности, собирались мнения ведущих ученых и специалистов. Участники проекта FrameworkS 9 ознакомились также с «кухней» ведущих компаний из других секторов экономики, таких как Nike и Pepsi.

В результате они открыли для себя несколько новых подходов к инновационной деятельности, которые успешно прижились в J&J: эволюционные инновации в производстве; лицензирование и поглощения, обеспечивающие более радикальные инновационные преоб-

разования. Члены исполнительного совета пришли к пониманию того, что главной задачей является реализация значимых инноваций. Был составлен план действий и определена стратегия руководства компании в решении поставленной задачи – выйти на высший уровень инновационной эффективности. Параллельно вырабатывались методы стимулирования франчайзеров для повышения их инновационной активности.

Для более глубокого вовлечения сотрудников J&J в креативный процесс была выработана новая форма внутреннего диалога – «What's New?» («Что новенького?»). Когда руководители посещали подразделения J&J в разных частях мира, они просили менеджеров при оценке своей деятельности делать упор не на текущие показатели производства, а на будущие планы, тем самым побуждая их переходить на новый уровень, осваивать новые направления. Как подчеркнул один из руководителей J&J: «Если мы хотим, чтобы у нас было будущее, мы должны сконцентрировать свои усилия на его достижении» [1]. Методы «What's New?» сами по себе не являются ключом к решению проблемы. Определяющую роль играет стремление к инновациям. Программа «What's New?» направлена на то, чтобы вдохновить подразделения на разработку собственной системы показателей и поиск новых стимулов для достижения успеха. Только таким способом можно добиться качественных и глубоких изменений.

Результаты FrameworkS

Благодаря реализации FrameworkS себестоимость продукции снизилась более чем на 2 млрд долл., что позволило создать несколько новых предприятий. По мере осуществления программы была сформирована эффективная схема взаимодействия между сотрудниками, они стали активнее привлекаться к решению ключевых стратегических проблем. У людей появилась мотивация к риску, заметно повысился уровень квалификации менеджмента. В компании изменилось отношение к темпам и масштабам развития. Даже рядовые сотрудники осознали необходимость развития, как основного условия конкурентоспособности.

Как показывают результаты FrameworkS, способность к разрушению существующих стереотипов и готовность смотреть на мир глазами других позволили компании отыскать множество альтернативных возможностей.

В компании J&J не раз подчеркивали, что участие в мероприятиях FrameworkS было абсолютно добровольным. Руководство было готово к неожиданностям и не надеялось на быстрый результат. Прошли два года, прежде чем стали заметны первые успехи, которые можно отнести на счет общего видения, обретенного в ходе осуществления программы. ■

1. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

2. Лучшее – не враг хорошего // Управление компанией, № 3, 2002.

3. Материалы сайта www.jnj.com.

4. Larsen R.S. Creating Corporate Character (http://www.josephsoninstitute.org/business-ethics_poc-ralph-larsen.html).

5. Larsen R.S. FrameworkS – An Innovative Process for Turning the Challenges of Change into Opportunities for Growth // CEO Series, Issue № 21, March 1998.