**МЕНЕДЖМЕНТ**

Оглавление

[Как планировать инновации 1](#_Toc27131768)

[Как подготовиться к эре беспилотников 11](#_Toc27131769)

[Как изменится менеджмент в XXI веке 11](#_Toc27131770)

[Зачем вам теория управления 16](#_Toc27131771)

[Зачем бизнесу инноваторы среднего звена 26](#_Toc27131772)

[Пять правил жесткой игры для бизнеса 42](#_Toc27131773)

[Каким должен быть капитализм потребителей 53](#_Toc27131774)

[Почему компаниям становится плохо 61](#_Toc27131775)

[Жизненный цикл организации: этапы и стадии 67](#_Toc27131776)

[Как делать бизнес по совести 71](#_Toc27131777)

[Как построить капитализм для всех 78](#_Toc27131778)

[Как работает теория пяти конкурентных сил 94](#_Toc27131779)

[Золотой фонд HBR: Канеман, Agile и вечный аврал 114](#_Toc27131780)

[Как Agile меняет саму суть управления 116](#_Toc27131781)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как планировать инновации

Мелисса Шиллинг

Реакцию рынка на новую технологию предвидеть трудно. Однако будущее не столь непредсказуемо, как может показаться. Работу над стратегией инноваций с ИТ-компаниями я начинаю с задания, помогающего нащупать место очередного прорыва.

Цель этого упражнения — разобраться в том, по каким параметрам развивается ваша технология (например, для компьютерщиков это скорость процессора) и насколько пользователей удовлетворяет нынешний уровень достижений. Это поможет компании понять, куда направить усилия и средства, а заодно предвидеть и шаги конкурентов, и угрозы извне.

Мой любимый пример касается электроники и звукозаписи. Десятилетиями конкуренция сосредоточивалась на качестве звука, и к середине 1990-х годов обе отрасли были готовы представить аудиоформат нового поколения. В 1996 году компании Toshiba, Hitachi, Time Warner и ряд других сформировали консорциум в поддержку новой технологии DVD-Audio, обеспечивавшей превосходное качество «звука вокруг». Они надеялись таким образом обойти Sony и Philips — владельцев стандарта для CD, собиравших лицензионные сборы с каждого продаваемого CD и плеера.

Sony и Philips, впрочем, не собирались сдаваться без боя. Они контратаковали новым совместно разработанным форматом — Super Audio CD. Музыкальная индустрия застонала: кому верить? Производители, дистрибуторы и потребители могли сильно потерять, если бы поставили не на тот формат. В конце 1999 года Sony выпустила на рынок первые проигрыватели Super Audio; плееры DVD-Audio появились в середине 2000 года. Дорогостоящая война форматов казалась неизбежной.

Вероятно, вы сейчас думаете: почему же я никогда не слышал об этой войне форматов? А все дело в появлении МР3. Пока гиганты домашней электроники достигали вершин в качестве звука, популярным стал алгоритм, слегка ухудшавший звучание, но зато позволявший сократить объем файла. В 1999 году возникла платформа Napster для обмена файлами, и потребители бросились загружать бесплатную музыку миллионами записей. Сами платформы плодились как кролики.

Возможно, вы думаете, что Sony, Philips и консорциуму в поддержку DVD-Audio просто не повезло. В конце концов, кто мог предвидеть победоносное появление МР3? Как могли эти компании догадаться, что конкуренцию за высокое качество обрушит технология с низким качеством? Ниже описана методология, благодаря которой они могли бы предвидеть, что следующий прорыв наверняка будет касаться не качества звучания, а чего-то иного.

**Идея коротко**

ПРОБЛЕМА

Фирмы должны на­учиться предсказывать, какие параметры и возможности продуктов станут определяющими для потребителя в будущем. Ошибка может стоить дорого.

**РЕШЕНИЕ**

Определить, в какие направления развития технологий лучше вложиться, можно, изучив векторы развития технологий, а также степень удовлетворенности потребителей достигнутым уровнем.

**ДОКАЗАТЕЛЬСТВО**

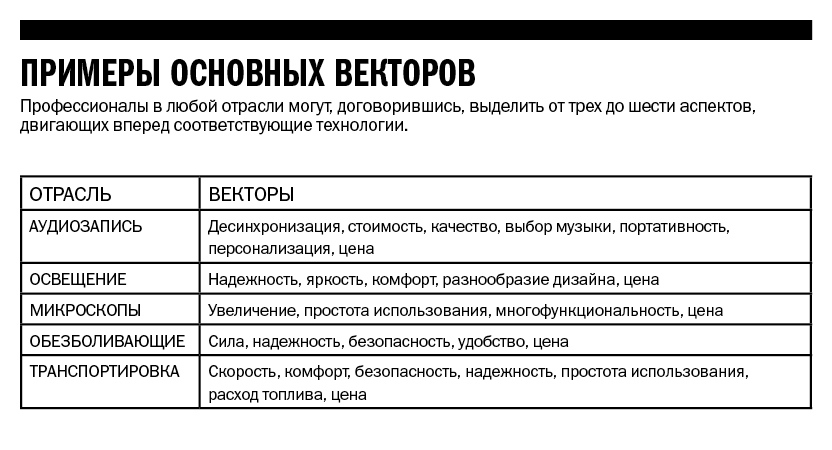
Применив этот подход, стратегические команды в разных отраслях придумали, разработали и даже запустили многообещающие новые продукты, в том числе финансовое мобильное приложение и неинвазивную технологию отслеживания уровня сахара в крови.

Предсказать траектории новых разработок можно не только в хайтеке. Способы производства или доставки продуктов и услуг клиентам  развиваются всегда. Я давала одно и то же задание руководителям компаний совершенно разных отраслей: от производителей мониторов сахара в крови до сетей продуктовых магазинов, больниц, разработчиков красок и финансовых консультантов. Нередко управленцы, выполнив это упражнение, корректировали или даже перенацеливали свои стратегии инноваций.

**ШАГ 1. ОПРЕДЕЛИТЕ ВЕКТОРЫ**

Развитие технологий принято называть «направлением» или «траекторией», как будто они следуют по раз и навсегда намеченному пути. На самом деле технологии развиваются разнонаправленно. Например, компьютеры становились одновременно более производительными и компактными: векторы изменений здесь скорость и размер. Развитие в любом направлении — это издержки, выгода и ценность для клиентов (ее тоже можно измерить, хотя она и не постоянна).

Первый шаг — найти эти векторы. Для начала загляните в историю максимально глубоко, припомнив развитие технологии за долгий период. Посмотрите, какую потребность изначально удовлетворял продукт и как изменения его формы или функции затрагивали эту основу. Давайте вернемся к звукозаписи. История показывает, что значимыми были шесть аспектов: десинхронизация, стоимость, качество, широта выбора, портативность и персонализация. До изобретения фонографа музыку и речь можно было слушать только тогда и там, где они воспроизводились человеком. В конце XIX века, когда Томас Эдисон и Александр Белл стали работать над своими фонографами, главным устремлением была десинхронизация: записать так, чтобы можно было прослушать где и когда угодно. Устройство Эдисона — вращающийся цилиндр, покрытый фольгой, стало прорывом. Однако цилиндр был громоздок, и с него было затруднительно делать копии. Покрытые воском картонные цилиндры Белла, а затем грампластинки Эмиля Берлинера и, наконец, магнитная лента значительно упростили массовое производство записей и снизили их стоимость, повысив качество и выбор доступной музыки.



Многие десятилетия музыкальные про­игрыватели оставались крупными и неудобными в переноске. Наконец, в 1960-х годах портативность улучшилась благодаря восьмидорожечным кассетам, и магнитофоны пришли в автомобили. В 1970-х годах стали доминировать кассетные магнитофоны: еще более портативные и впервые в истории позволившие создавать собственные плей-листы. А в 1982 году Sony и Philips представили рынку компакт-диск c лучшим, чем у кассет, качеством звука. CD быстро стали основным форматом звукозаписи.

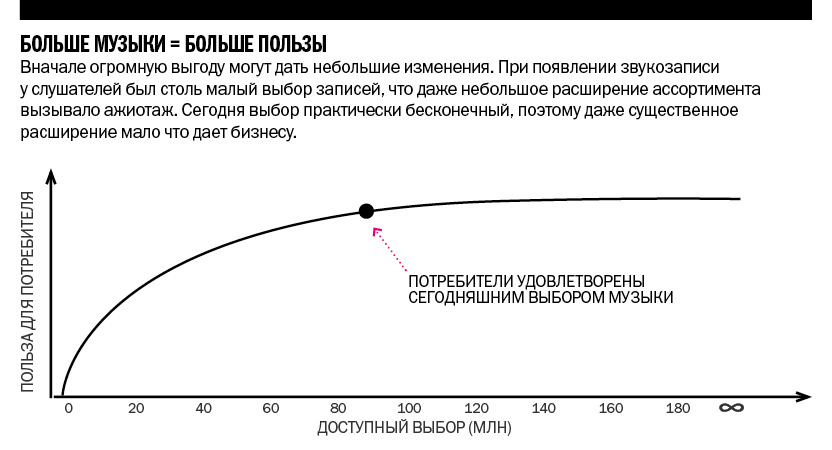
В первой части моего задания главное — отыскать основные векторы развития вашей технологии, которые в свою очередь можно разложить на слагаемые. Важно увидеть всю картину целиком, не отвлекаясь на детали. Например, в индустрии аудио возможность перезаписи — это форма персонализации. Выделив персонализацию как основной вектор, мы задумаемся: а как еще люди могут захотеть персонализировать свою музыку? Скажем, их может привлечь технология, автоматически создающая плей-листы из песен с похожими характеристиками — и действительно, для этого уже созданы успешные сервисы — например, Pandora и Spotify.

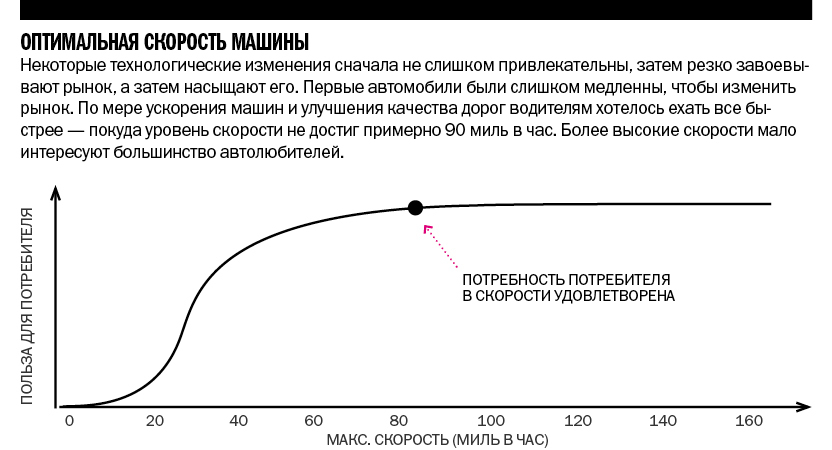
Важно выявить векторы оптимально: не слишком общо (чтобы не упустить важных направлений), но и не слишком узко (чтобы не терять из виду общую картину). В автоиндустрии, например, климат-контроль нельзя счесть одним из основных направлений: оно слишком мелко. Разумно считать его слагаемым вектора «комфорт». Напротив, «эффективность» — это слишком общо для машины. Лучше взять по отдельности «скорость», «безопасность», «расход топлива» и другие измеряемые параметры. Даже на развитие простого продукта вроде матраса полезно смотреть как на сочетание векторов: например, «комфорт» и «долговечность».

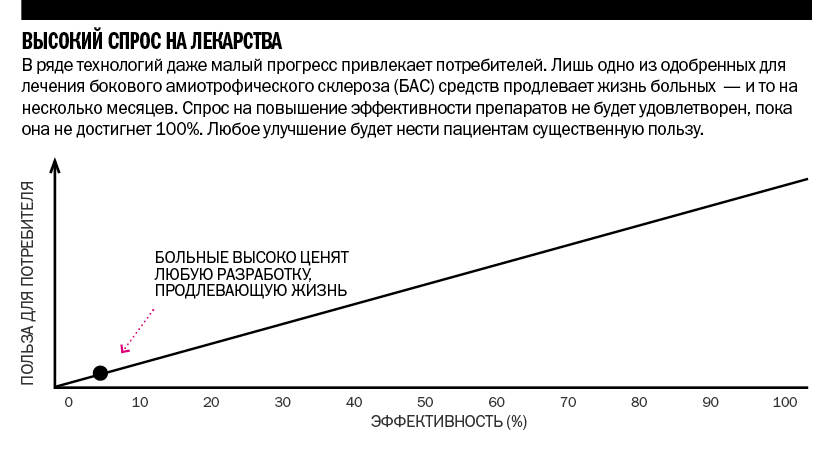
Выбор векторов определяется знанием отрасли и здравым смыслом. Обычно надо выделить от трех до шести. Во врезке ниже собраны показатели, названные участниками моих семинаров для своих отраслей. Некоторые из них — например, «простота использования» и «надежность», — встречаются очень часто. Другие привязаны к конкретной технологии (скажем, «коэффициент увеличения» для микроскопов). А вот вектор цены важен почти для всех.

В заключение сессии я прошу участников забыть обо всех ограничениях и представить себе, чего попросили бы их клиенты, если бы могли получить что угодно. Может показаться, что на выходе будут непрактичные идеи — но на деле тут-то многое и открывается. По легенде, Генри Форд сказал: «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы ответили: лошадей побыстрее». Но если бы автопроизводитель действительно спросил, чего хотят люди, они ответили бы: «Моментально попадать куда нужно!». Этот ответ помогает придумать, как достичь желаемого. Ускорять бег лошади можно лишь до определенного предела — а вот транспортировку как таковую можно убыстрять по-разному.

Чаще всего участники сходятся в том, что люди хотели бы улучшить известные показатели, но порой обнаруживают ранее не замеченные. Может быть, потребитель хочет аудиоустройство, которое бы реагировало на его настроение? Может быть, новый ключевой вектор — это «предугадать желания»?







ШАГ 2. ОПРЕДЕЛИТЕ, ГДЕ ВЫ НАХОДИТЕСЬ

«Графики пользы» (см. выше) по разным векторам помогут понять, удовлетворен ли потребитель нынешним развитием технологии и у какого вектора наибольший потенциал роста.

Например, история аудио свидетельствует, что польза от широты выбора доступной музыки развивалась по выпуклой параболе: она росла с увеличением числа треков. Потом рост замедлялся — а сейчас практически застыл. Если выбирать приходится буквально из нескольких аудиозаписей, любое увеличение их числа очень ценно. Вспомним, что при появлении фонографов записей для них было всего ничего, новинки сразу раскупали и притягательность обладания устройством росла. Чем шире становился выбор, тем нужнее была технология. В следующие десятилетия выбор рос в геометрической прогрессии, а кривая пользы росла все медленнее. Сегодня сервисы цифровой музыки, такие как iTunes, Amazon Prime Music и Spotify, предлагают десятки миллионов треков. Выбор стал почти неограниченным, аппетиты клиентов наконец удовлетворены — мы, судя по всему, приближаемся к пределу.

Теперь рассмотрим вопрос качества записи — основной фокус технологий Super Audio CD и DVD-Audio. Вероятнее всего, кривая полезности шла примерно так же. У первых фонографов звук был ужасным: с «жестяным» оттенком и выше естественного — но это было намного лучше, чем ничего. Пластинки давали звук получше и имели большой успех у публики. Затем появились компакт-диски. Качество улучшилось, но это не вызвало особого энтузиазма: для большинства пластинки уже были достаточно хороши, а некоторые особо ценили их «теплый» звук. На рубеже веков, когда Sony, Philips и консорциум DVD-Audio выдавали новые форматы, для основной массы потребителей дальнейшее улучшение качества уже не имело ценности.

Вместо 20 кГц, максимума для CD, частоты новых форматов достигли 50 кГц — но, поскольку наш слух ограничен частотой как раз примерно в 20 кГц, этим качеством мог бы насладиться разве что домашний пес. В 2007 году Общество инженеров-акустиков США опубликовало результаты эксперимента, призванного выяснить, могут ли участники (в том числе профессионалы звукозаписи) услышать разницу между Super Audio

и обычным компакт-диском. Формат Super Audio CD определяли верно лишь в половине случаев — как если бы они подбрасывали монетку.

Достаточно было нарисовать кривую полезности качества звука, чтобы понять, что расти в этой сфере смысла нет. И даже беглого взгляда на кривую портативности было бы достаточно, чтобы увидеть широкие возможности в этом аспекте. Странно, что об этом не догадалась Sony, еще в 1979 году выпустившая плеер Sony Walkman. Он стал бестселлером не из-за низкой цены, уникального качества или широты выбора, а вследствие своей портативности. Того же происхождения успех формата МР3, сделавшего еще один шаг к увеличению портативности. Размер файлов МР3 позволял с легкостью загружать их в компьютер и пересылать друзьям.

Сегодня меломаны считают портативность и широчайший выбор самими собой разумеющимися, но отрасли есть куда расти в плане персонализации. У Pandora она есть, но пока примитивная (можно создать канал, где все песни будут как у Тейлор Свифт). В будущем серьезные продвижения сулит искусственный интеллект. Возможно, появится программа, которая определит общее в вашей любимой музыке и сама создаст «идеальные» для вас мелодии — к примеру, бесконечный ряд «песен Beatles», не принадлежащих ни ливерпульской четверке, ни вообще человеку. Машины уже пишут музыку для рекламы и видеоигр, а в 2016 году Sony представила две песни, созданные ИИ-системой Flow Machines. Первая, «Daddy’s Car», напоминает Beatles, а вторая, «Mr Shadow», — симбиоз Дюка Эллингтона, Ирвинга Берлина и Коула Портера. Это не шедевры, но они знаменуют приход новой эры — и указывают бизнесу осмысленное направление будущих инвестиций.

Параболическая форма графика означает, что поначалу даже от минимального прогресса получается большой потребительский эффект. Безусловно, не все аспекты технологии — параболы. Нередко кривая имеет S-образную форму: пока рост не превысил определенный порог, клиенты не ощущают выгоды от него, когда он пройден, польза быстро нарастает, до тех пор пока не исчерпывает свой ресурс. Рассмотрим полезность скорости автомобиля для среднего клиента (врезка «Оптимальная скорость машины»). Первые самодвижущиеся повозки, такие как «Пыхтящий дьявол» Ричарда Тревитика, построенный в 1801 году, работали на пару. Они могли стать игрушкой для богатых любителей техники, — но были слишком медленными и ненадежными, чтобы заинтересовать обычную семью. Лошади ломались намного реже, служили дольше и бегали быстрее.

Следующие сто лет изобретатели пытались обогнать конный экипаж. Все это время кривая пользы от скорости машины была параллельной оси х: пока машина оставалась менее быстрой и надежной, чем лошадь, прирост скорости ничего не давал. Но в начале ХХ века автомобиль достиг скорости 25 км/час, и обыватель стал воспринимать его всерьез. К 1990-м годам предел скорости большинства легковых машин составлял примерно 190 км/час, а сегодня планка поднялась почти до 240 км/час. Большинство водителей никогда не ездят быстрее 180 км/час, и кривая пользы выходит в горизонталь уже в этой точке. Намного выгоднее сегодня были бы улучшения в других сферах: расход топлива, ускорение, безопасность и надежность.

Точка перелома, начиная с которой улучшения в конкретном аспекте теряют ценность, может сдвинуться при изменении среды или техники. Скажем, когда была представлена фордовская «Модель Т», скорость в 60 км/час казалась более чем достаточной, ведь в те времена дороги были в основном грунтовыми. Потребность в высоких скоростях появилась по мере улучшения дорог и появления хайвеев. Быть может, для автомобиля-беспилотника безопасной, комфортной и желанной будет скорость, бóльшая, чем у управляемого человеком. И тогда ставшая пологой кривая пользы от скорости может снова взлететь.



**ШАГ 3. ВЫБЕРИТЕ ЦЕЛЬ**

Недостаточно знать, какие аспекты можно улучшить — надо еще решить, стоит ли это делать. Поэтому нужно определить, какие направления сейчас важнее для клиентов, а потом сравнить стоимость и сложность работ по каждому из них.

Например, автомобилестроение сейчас развивается в четырех параметрах: скорость, цена, комфорт, безопасность. Что из этого больше ценит пользователь, с чем проще или выгоднее работать? Мы видели, что машины близки к пределу в плане скорости, к тому же наращивать ее сложно и дорого: чем выше скорость, тем мощнее двигатель, а это автоматически увеличивает цену и расход топлива. Комфорт, кажется, проще всего в усовершенствовании — но, может быть, для потребителя важнее безопасность?

И во что обойдется улучшение того и другого?

Здесь стоит вспомнить Tata Motors с ее моделью Nano — самой дешевой, способной конкурировать с мопедами. Производитель урезал затраты всеми способами: двухцилиндровый двигатель, нет радио, электростеклоподъемников, центрального замка, АБС, гидроусилителя руля, подушек безопасности… Всего один дворник на лобовом стекле и даже зеркало заднего вида тоже одно. В 2014 году, когда Nano получила ноль звезд в краш-тестах, аналитики отметили, что подушки безопасности и усиление кузова могли бы всерьез улучшить безопасность машины, добавив к цене менее $100. Tata изучила критику — и поставила на комфорт. Все модели 2017 года оснащены кондиционером и гидро­усилителем — но подушек безопасности так и не появилось.

Чтобы оценить, какие инвестиции дадут максимальную отдачу, стоит использовать матрицу вроде показанной на врезке «Как улучшить мониторинг глюкозы?». Оцените по шкале от 1 до 5 каждый из трех аспектов:

Важность для клиентов (1 = «неважно», 5 = «очень важно»)

Есть куда расти (1 = «возможностей почти нет», 5 = «возможности безграничны»)

Простота улучшения (1 = «очень сложно», 5 = «очень легко»)

Перспективность развития глюкометров оценили по векторам надежности, комфорта, цены и простоты использования. Для клиента важнее всего надежность: точность измерения может быть вопросом жизни и смерти. Однако существующие устройства (большая часть из которых требует проколоть кожу) уже весьма стабильны — им практически некуда расти в этом плане. Они также вполне просты в использовании и достаточно дешевы. Но при этом некомфортны. Комфорт высоко ценится клиентами — и здесь технологии есть куда развиваться. Но вот улучшить его, как и простоту использования, довольно трудно (оценка 3). У комфорта суммарный балл оказался самым высоким, и решено было на нем сосредоточиться. Производитель взялся за разработку пластыря, анализирующего уровень глюкозы в поте и передающего данные по Bluetooth на смартфон.

Параметрам можно назначать разный вес. Например, компания, ограниченная в средствах, скорее предпочтет не самые перспективные, а самые достижимые улучшения. Для нее шкалу «простота улучшений» можно сделать вдвое длиннее, а остальные оставить как есть. Тогда вес этого показателя в матрице удвоится.

На важность того или иного параметра может повлиять и конкурентное позиционирование. Например, для Volvo ключевой может оказаться безопасность, а для BMW — скорость или другой параметр производительности. Разница в выборе вектора будет означать акцент на разных сегментах пользователей (подробнее об этом во врезке «Как обойти конкурентов»).



КОРРЕКТИРОВКА ЦЕЛИ

Рекомендуемое упражнение помогает менеджерам шире взглянуть на свою отрасль и понять, куда движется рынок. Нередко организации зациклены на аспектах, которые не столь значимы для потребителя. Я работала с крупной финансовой фирмой, которая много лет фиксировалась на скорости доставки данных. Еще в момент основания она владела технологией, позволяющей быстрее всех передавать финансовые массивы, и это стало предметом ее гордости и цент­ром стратегии на долгие годы. Проделав наше упражнение, руководители вдруг поняли, что фиксация на скорости (которая ныне измеряется наносекундами) отвлекла их от аспектов, где они могли бы добиться действительно ценных для клиентов усовершенствований.

Скорость передачи данных стала для этой фирмы тем же, чем качество звука для Super Audio CD. Более того, она уже не являлась конкурентным преимуществом: быстрая передача данных стала нормой. А вот уникальные алгоритмы фирмы по превращению сырых данных в стратегически полезную информацию защитить от конкуренции было проще. Мы обнаружили, что у структурирования информации «под клиента» большой потенциал. Ресурсы сфокусировали на аналитике для мобильных устройств, и было создано приложение, входящее сегодня в тройку лучших финансовых приложений в мире.

**КАК ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ**

Упражнение по оценке технологий поможет компаниям предвидеть поведение конкурентов. Кому-то проще конкурировать по одному вектору, кому-то — по другому, и каждый «заточен» под свои сегменты (от этого зависит, какие векторы для них важнее и в чем им проще расти). В матрице векторов каждый выставит свои оценки.

Например, менеджеры финансовой компании поняли, что по ряду продуктов для них потенциальным конкурентом является Google. Эта компания сочла ключевыми для финансовых данных такие аспекты, как скорость, точность, широта, удобство и портативность. Рассудив, насколько эти аспекты близки Google (наверняка она придала бы максимум значения скорости и широте, в которых особенно сильна), фирма сочла, что Google приложит основные усилия именно в этих сферах. Фирма также поняла, что главное и наиболее перспективное для нее преимущество — по сравнению с конкурентами —это удобство. В то время как Google и другие могли предложить легкий поиск в массивах общедоступных данных, наша компания умела превращать сырые данные в понятные показатели и графики. Поэтому менеджеры решили сделать акцент в своем мобильном приложении на специальную аналитику, а не просто на поток данных.

ИДЕИ НОВЫХ ПРОДУКТОВ — не единственный и не главный результат нашего упражнения. Возможно, более ценна перспектива, которая открывается перед компанией. Именно долгосрочная перспектива помогает не гнаться за отраслевыми новинками, а самим создавать их.

**Об авторе. Мелисса Шиллинг** — профессор менеджмента и организации в Школе бизнеса Штерна Университета Нью-Йорка, автор книги «Strategic Management of Technological Innovation» (McGraw-Hill Education, 2017, 5-е издание).

# Как подготовиться к эре беспилотников

Крис Андерсон

На стройке рядом с моим офисом день начинается с привычного жужжания. Маленький черный квадрокоптер сканирует территорию, облетая ее уверенно и ровно. Гул над головой стал настолько привычным, что рабочие, заслышав его, уже не поднимают головы. Дрон — такой же неотъемлемый элемент стройплощадки, как подъемный кран. Спокойное отношение к летающему роботу, превратившемуся в обычное строительное оборудование, — свидетельство подлинной революции.

Захват реальности — оцифровка физического мира путем сканирования изнутри и снаружи, с земли и с воздуха — наконец оформился в технологию, преобразующую бизнес. В какой-то мере ее применяет Google: на картах данные со спутников, самолетов и автомобилей представлены в двух и трех измерениях. Теперь подобные карты, изначально предназначавшиеся для людей, выпускаются в гораздо более качественном разрешении: вскоре их будут использовать автомобили-беспилотники, которым для эффективной навигации по городу нужна высокая детализация. Методы создания таких моделей реального мира восходят к технологии захвата движения — к ней прибегают при создании современных видеоигр, а также мультипликационных и художественных фильмов. Обычно эта технология подразумевает воссоздание сцены перед камерой или сканером: людей собирают в просторном помещении и надевают на них костюмы с датчиками. Однако дроны упрощают ситуацию, доставляя сканеры к самой сцене. По сути, это обычные камеры (плюс интеллектуальное ПО), вращающиеся вокруг объектов и создающие фотореалистичные цифровые модели.

# Как изменится менеджмент в XXI веке

Ицхак Адизес

Любая теория рождается в ответ на острую проблему. Главная задача менеджмента в наши дни — управление изменениями, и в будущем значимость этой работы только возрастет. Перемены в нашей жизни происходят все быстрее и становятся все многограннее. Изменения политической обстановки почти мгновенно отражаются на экономике, которая, в свою очередь, влияет на социальные условия и законодательную базу. Происходящее в этом замкнутом круге трудно анализировать и предсказывать. Попробую сформулировать основные проблемы, с которыми придется столкнуться современным руководителям.

**Факторы, с которыми стоит считаться**

**Технологический прогресс — один из двигателей перемен.** Он во многом определяет, как в будущем люди станут управлять бизнесом. Как изменятся информационные технологии? Как внедрять их в жизнь компании? Как обес­печить их доступность и при этом безопасность? Все это основополагающие вопросы для управленцев.

**Миллениалы становятся основой трудоспособного населения.** Этика и подход к работе у молодого поколения принципиально отличаются от принятых у людей зрелого возраста — тех, кто помнит экономические кризисы. Миллениалы выросли во времена изобилия, и их представления о том, что такое работа, как ее следует выполнять и как она должна вознаграждаться, расходятся с представлениями старших коллег, которые находятся у руля многих компаний. Новое поколение жаждет самореализации — ему нужны свобода выбора, гибкий график, новый подход к рабочим процессам. А старшие ожидают от миллениалов дисциплины, самопожертвования, лояльности, верности одной компании — ничего из этого «игреки» не ценят. Молодежь не воспринимает авторитарный стиль руководства, к которому привыкли «ветераны». С этим культурным расколом необходимо активно работать.

**Современный мир непрерывно сжимается.**Скорость обмена информацией и транспортная доступность привели к тому, что расстояния перестали быть преградой для торговли. Глобализацию не остановить, несмотря ни на какие протекционистские тенденции. Чем больше компаний получают доступ к рынку, тем сильнее конкуренция — и тем выше потребность в стратегическом мышлении и внедрении принципиальных изменений.

**Мультинациональные игроки становятся главной силой на мировых рынках и предъяв­ляют собственные требования к топ-менеджерам.** Благодаря глобализации транснациональная компания может привлекать финансирование на американском фондовом рынке, производить продукцию на китайских фабриках, разрабатывать ее в Израиле, отдавать ИТ-мощности на аутсорсинг в Индию и торговать на рынках по всему миру. В состав ее топ-менеджеров входят представители разных национальностей, принадлежащие к разным культурам и по-разному относящиеся к работе. Им приходится соблюдать законы и платить налоги в разных государствах. Сложность управления подобной организацией возрастает в геометрической прогрессии. Руководители должны мыслить и строить планы глобально, при этом действовать и реагировать локально. Даются такие маневры нелегко.

**Наступило время высоких скоростей.** Технологии позволяют принимать решения все быстрее и быстрее, поэтому реакция на любые действия компании постоянно ускоряется. Помимо пространства сжимается и время. Из-за этого менеджеры переживают еще больший стресс.

**Люди ищут смысл жизни.**Чем в большей степени удовлетворены наши материальные потребности, тем меньше мы беспокоимся о завтрашнем дне, но чаще задумываемся о ценностях. Сегодня невозможно не замечать подъема религиозных чувств и растущего интереса к духовным практикам. Следует учитывать этот фактор при найме персонала, построении корпоративной культуры и маркетинговой политики.

**Неизбежность конфликтов.** Перемены провоцируют дезинтеграцию — всегда будут те, кто способен обернуть изменения себе на пользу, и те, кого новшества страшат и парализуют. Первые обычно забирают огромную часть пирога. Это заметно по схлопыванию среднего класса и растущему разрыву между богатыми и бедными. Отсюда социальная напряженность, противостояние рядовых сотрудников и их начальников и даже борьба между руководителями. В результате одной из главных задач менеджеров становится управление конфликтами.

**Устаревание навыков.**Сложность и скорость перемен приводят к тому, что люди раньше начинают считаться старыми. Я имею в виду, что в ряде отраслей, например ИТ, в сорок лет человеку уже сложно найти работу. Компании предпочитают сотрудников чуть за двадцать (скоро, боюсь, будет «чуть за десять»). Технологии прогрессируют так быстро, что ими успевают овладевать только самые юные. Эта специфика ставит перед менеджерами дополнительные вопросы: что делать с текучестью кадров, как переучивать оставшихся в компании «старичков» и т. д.

Я перечислил далеко не все перемены, которые так или иначе определят будущее менеджмента. Но сказанного довольно, чтобы понять: изменения очень масштабны, они происходят все быстрее, и их придется учитывать.

**Что ждет менеджмент в будущем**

Как управлять компанией в условиях нарастания неопределенности и рисков? Какие новые теории и практики могут возникнуть или уже возникают в ответ на перемены?

Лично я наблюдаю несколько важных процессов.

**1. Закат авторитарного стиля управления.** Изменения запутывают ситуацию до такой степени, что единолично контролировать принятие решений сегодня невозможно. Один начальник уже не способен оценить все риски в хаосе непрерывных перемен, необходимы согласованные действия целой команды. Соответственно, должна измениться вся структура организации.

**2. Конец иерархии.** Четкая, полувоенная система корпоративной иерархии не способна справляться с изменениями. Компания сегодня должна создавать каналы передачи информации, чтобы знания могли свободно распространяться не только сверху вниз, но и снизу вверх и по горизонтали. Сегодня предпринимается масса попыток разбить оковы иерархии. Мы наблюдаем становление систем, полностью ее отрицающих, — это и холакратия, и сетевые организации, и плос­кие структуры, и методология agile.

Впрочем, плоская организационная структура не решает всех проблем. В краткосрочной перспективе иерархия способна обес­печить эффективную работу компании, но, когда наступят неизбежные перемены, будет только мешать адаптироваться к ним. Полное же отсутствие иерархии придает системе гибкость, помогает справляться с изменениями, однако может затруднить проведение решений в жизнь. Выход — в двойной системе: для принятия решений нужна демократия, а для их реализации — диктатура. Культура компании должна нести в себе двойственность, хотя это непросто.

**3. Сила командного духа.**Традиционная субординация неэффективна, потому что современные проблемы слишком многоплановы, они требуют одновременного взгляда с разных сторон. Со временем управлять компанией будет все сложнее, поэтому руководителям уже сейчас стоит развивать взаимодействие в командах. Для решения комплексных задач очень важно сотрудничать, стирая внутриорганизационные границы. Многие компании уже сделали ставку на командную работу, но этого пока недостаточно.

**4. Акцент на организационную архитектуру, а не на стратегическое планирование.**Мы все хуже предсказываем будущее. Ни один эксперт не предвидел нефтяной кризис, случившийся в прошлом веке. Никто — даже центральные банки — не смог спрогнозировать финансовый кризис, который произошел уже в наши дни. Чем хуже мы можем ­предугадывать и планировать будущие события, тем гибче должна быть организация, чтобы в случае чего быстро менять направление работы. Поэтому менеджерам важно уметь выстраивать гибкую систему, в рамках которой никто не держится за свое кресло до самой пенсии.

**5. Фокус на миллениалах.**Молодое поколение начинает доминировать на рынке труда, поэтому менеджерам придется корректировать мотивационные и компенсационные схемы. Миллениалы не желают работать только за деньги — они хотят понимать, что их деятельность имеет смысл и нацелена на улучшение мира, а не просто на извлечение прибыли. Компании должны определить свои ключевые ценности и понять, как контролировать их соблюдение.

**6. Прозрачность данных.** Чтобы принимать оптимальные решения в условиях неопределенности, нужно опираться на данные. Такие системы, как Open Book, Balanced Score Card и Adizes Executive Dashboard, лишь закладывают основы будущих подходов к прозрачности информации.

**7. Управление стрессом.** Все перечисленные изменения означают одно: под прессингом реальности руководителям придется изменить свою суть, методы работы, убеждения и критерии самооценки. А значит, им потребуется новая информация о том, как справляться со стрессом.

**8. Потребность в консультантах.**Описанные изменения вынудят корпорации дополнительно обучать персонал и нанимать консультантов, чьи знания будут «перекрестно опылять» различные отрасли. Технологии консультирования тоже изменятся: вместо того чтобы просто описывать происходящее, консультанты встанут во главе перемен. Появляется новый рынок — организационная терапия, меняющая неэффективные компании. По моему мнению, профессия консультанта сильно — и не без потерь — трансформируется. Раньше консультант напоминал терапевта, выписывающего клиенту рецепт решения проблем. Теперь же он станет похож на психотерапевта. Клиент сам решит, что ему делать, а консультант поможет принять решение и воплотить его в жизнь. Начало этого перехода ознаменовало появление такой профессии, как коуч.

**9. Здоровье организации как новая корпоративная цель.** Руководители будут переосмысливать корпоративные цели, и это серьезное изменение, затрагивающее теорию и практику менеджмента. В рамках капиталистической модели компании существуют для блага своих инвесторов и владельцев, и до сих пор главным для бизнеса была прибыль в крат­косрочной или долгосрочной перспективе. Сегодня это уже не основная и не единственная цель компании, а лишь одна из многих. Со временем менеджеры и вовсе перестанут ориентироваться на выгоду стейк­холдеров. Мне представляется, что целью любой организации станет ее здоровье.

В погоне за прибылью многие организации стали неэффективными, погрязли во внутрен­них конфликтах, запутались в вариантах развития и дурно влияют на общество и окружающую среду. Здоровая компания — это гармоничная организация внутри и снаружи. Именно такие компании получают стабильную прибыль, в отличие от разобщенных и хаотичных. Как определить «здоровье» организации? Как его поддержать? Как вы­явить ранние признаки «болезни» и бороться с ними? Это совершенно новое поле для исследований, которое, я надеюсь, в будущем станет одним из главных направлений теории и практики менеджмента и лидерства.

**10. Ценностный менеджмент.** Как я уже говорил, рост благосостояния меняет общество и человека — материальные цели уступают место духовным, и это не может не влиять на бизнес. Я уверен, что ценности станут основным фактором при принятии решений. Например, в США компании направляют часть дохода на благотворительность, и это помогает им продвигать свою продукцию. Целый ряд руководителей уходит на пенсию или передает другим бразды правления, чтобы посвятить себя социально значимым проектам. Компании, нацеленные исключительно на прибыль и интересы акционеров, в будущем не смогут привлекать лучших специалистов, а в наши дни успех без них невозможен. Таланты пойдут туда, где уважают их ценности.

**Россия в фокусе перемен**

Что же в свете всех этих тенденций можно сказать о положении России? Я считаю, что российские менеджеры не успевают адаптироваться к современным реалиям, не говоря уже о том, чтобы активно меняться. Руководители до сих пор пытаются изучить и применить теорию, которую преподают в ведущих бизнес-школах Запада. С моей точки зрения, это неправильно, поскольку бизнес-школы, как любая бюрократическая система, сами развиваются слишком медленно. Они не ориентированы на поиск нового, а, скорее, анализируют старое, изучают, как компании добивались успеха в былые дни. Эдакий музей древностей или медицинский институт, студенты и сотрудники которого никогда не видели живых пациентов. Для формирования бизнес-лидеров будущего этого совершенно недостаточно. Любые инновации в сфере менеджмента рождаются в поле — и там же изучаются и фиксируются.

Кроме того, над российскими управленцами до сих пор тяготеет рок советского наследия: приверженность авторитарному стилю руководства и централизованному планированию. Им мешает культура, в которой существует уравниловка, кумовство и коррупция. В подобной среде ни к чему инвестиции в новые знания по менеджменту и новейшие управленческие методики. Преодолеть чисто российские культурные и средовые барьеры удается лишь избранным организациям с исключительно предприимчивым руководством. Таков, например, сейчас Сбербанк.

Еще одна преграда, мешающая перенимать инновации в менеджменте, возникает из-за того, что в России непросто работать зарубежным игрокам, а собственные ­мультинацио­нальные компании появляются редко. Поэтому местные предприниматели просто не знают, чем живет современный мир бизнеса.

Посткоммунистическая Россия унаследовала не только авторитарный стиль управления, но и страх перед властью, начальством. Люди в компаниях слишком часто живут по принципу «моя хата с краю»: не оспаривают сомнительные решения, не формируют сплоченные коллективы. Начальник и сам не раскрывает карты, и от подчиненных ждет того же. В краткосрочной перспективе это срабатывает, но такая организация не в полной мере использует интеллектуальный потенциал своих сотрудников. Это в доиндустриальном и индустриальном обществе главной движущей силой были мышцы или сырье, а в информационном нужны мозги — и чем больше, тем лучше. Россия обладает мощнейшими интеллектуальными ресурсами — ее кадры хорошо образованны, начитанны, креативны, предприимчивы. Но под гнетом авторитарного руководства использовать все эти сильные стороны затруднительно, если вообще возможно.

Российским менеджерам мешает еще один фактор — одержимость материальными ценностями. При коммунистическом режиме руководители воспевали самопожертвование во имя государства, но, когда страна получила рынок и частную собственность, маятник качнулся в обратную сторону. Люди как будто хотят наверстать упущенное за советские годы.

В развитых странах я наблюдаю принципиальные изменения в теории и практике менеджмента, а в России — малоуспешные попытки выйти на мировой уровень, отягощенные советским наследием и привычкой править «железной рукой».

**Об авторе.**Ицхак Адизес — профессор, основатель и президент Института Адизеса (США)

***От редакции.****Статья «На пороге управленческой революции» написана Ицхаком Адизесом для специального номера «Harvard Business Review — Россия» о ключевых идеях в управлении и бизнесе. С другими материалами этого номера вы можете ознакомиться*[*здесь*](http://hbr-russia.ru/konkursy/anonsy/p18961/)*.*

# Зачем вам теория управления

Клейтон Кристенсен, Майкл Рейнор

Представьте себе, что вы заболели и пошли к врачу. Не дав вам и рта раскрыть, доктор выписывает рецепт: «Принимайте это по две штуки три раза в день и приходите на следующей неделе».

«Но я ведь не сказал вам, что меня беспокоит! — пытаетесь вы сопротивляться. — Вы уверены, что мне это поможет?»

«А почему бы и нет? — говорит вам врач. — Двум моим предыдущим пациентам это помогло».

Ни один квалифицированный врач так лечить не будет, а если бы и попытался, то ни один пациент — если он, конечно, в здравом уме — на такое не пойдет. Между тем известные бизнес-консультанты часто прописывают такие лекарства общего действия, а менеджеры столь же часто следуют их советам, руководствуясь нехитрым соображением: раз помогло другим, поможет и нам.

В конце 1990-х годов три крупных подразделения компании Lucent Technologies, производителя телекоммуникационного оборудования, были реорганизованы в 11 практически независимых предприятий. Руководcтво Lucent заявило, что это даст мощный толчок росту компании и ее прибыльности: право принятия решений будет передано на нижние ступени иерархической структуры, приближено к рынку, и это позволит быстрее и точнее осуществлять инновации. Такой подход тогда был весьма модным: децентрализация и автономия принесли пользу другим крупным компаниям. Да и новые предприятия, которые в тот период казались столь преуспевающими, были небольшими, автономными и близкими к своим рынкам. Сомнений не возникло: что хорошо для них, хорошо и для Lucent.

Но не тут-то было. Реорганизация сделала Lucent медлительнее и неповоротливее, лишила ее гибкости, которая прежде позволяла компании своевременно реагировать на потребности клиентов. Вместо ожидаемой экономии возник целый пласт новых расходов.

Как такое могло случиться? Почему рецепт, благодаря которому другие компании становились более компактными, быстрыми и гибкими, оказал на Lucent прямо противоположное воздействие?

Да потому, что руководители компании и их консультанты вели себя в точности как тот врач и пациент. Lucent использовала средство, помогающее компании стать более гибкой, — сформировала небольшие бизнес-единицы, ориентированные на создание определенного продукта и близкие к потребителю. Средство это и в самом деле работает, но лишь в том случае, когда бизнес-единицы продают модульный, самодостаточный товар. Между тем главными клиентами компании Lucent были операторы мощных телефонных сетей. Им требовались не отдельные готовые продукты, а сложные системные решения, компоненты которых нуждались в тонкой настройке и взаимной подгонке. Такие системы лучше проектировать, продавать и обслуживать в команде, участники которой свободно взаимодействуют между собой. А разделение на независимые производственные единицы, безусловно, этому препятствует. Руководители Lucent применили теорию, не подходящую к их ситуации, — неудивительно, что последствия оказались самыми плачевными.

Менеджеры часто встречают управленческую теорию в штыки: она ассоциируется у них с чем-то далеким от практики. Однако такие ассоциации неправомерны. Теория предсказывает результаты, к которым приводят те или иные действия, и объясняет, почему так происходит. Любые стратегии, которые реализуют менеджеры, любые планы, которые они разрабатывают, опираются на некую теорию, лежащую в глубинах их сознания. Именно она позволяет предвидеть, что определенные действия приведут к нужному результату. Но, подобно тому, как господин Журден из «Мещанина во дворянстве» Мольера не знал, что всю жизнь говорит прозой, многие менеджеры не осознают, что постоянно руководствуются какими-то теориями.

Теории ценны по меньшей мере по двум причинам. Во-первых, они позволяют делать прогнозы. Скажем, гравитация — понятие теоретическое. Исходя из теории причинно-следственной связи, мы можем утверждать, что, шагнув с обрыва, упадем вниз, и нам не требуется совершать этот поступок, чтобы узнать, что произойдет. Поскольку достоверные данные можно получить только из прошлого, единственный инструмент, позволяющий менеджеру заглянуть в будущее с некоторой степенью уверенности, — надежная теория причинности. Во-вторых, полноценные теории помогают интерпретировать настоящее, понимать, что и почему происходит. Теории помогают отделить сигналы, предвещающие важные изменения, от шума, не имеющего стратегического значения.

В этой статье мы предполагаем решить три задачи. Мы собираемся продемонстрировать, что теории играют важнейшую роль в принятии управленческих решений. Мы также покажем, как разрабатываются хорошие теории и как они постепенно совершенствуются. И наконец, нам хотелось бы научить менеджеров отличать теории, которым можно доверять, от тех, на которые полагаться нельзя. А еще у нас есть сверхзадача — помочь менеджерам стать грамотными потребителями управленческой теории, чтобы лучшие наработки университетской науки и консалтинговых фирм успешно применялись, а менее продуманные, менее выверенные — отсеивались.

**Откуда берется теория**

Создание теории происходит в три этапа. Все начинается с описания явления, которое мы хотим понять. В физике это может быть поведение частиц высоких энергий, в бизнесе — нововведения, имевшие успех или потерпевшие неудачу на рынке. Этот этап — основа всего: невозможно построить хорошую теорию, не проведя тщательных наблюдений и не описав явление во всей его полноте и сложности. Бывает, что нетерпеливые исследователи, понаблюдав за несколькими успешными компаниями и отметив у них ряд вроде бы сходных особенностей, решают, что знают уже достаточно для того, чтобы написать книгу, которая поможет преуспеть любой компании. Это прямой путь к созданию негодной теории. В сочинениях такого рода встречаются, например, следующие утверждения.

• Раз европейская беспроводная телефония достигла столь больших успехов после перехода на единый стандарт GSM, то и в США беспроводная телефония добилась бы более широкого охвата пользователей, если бы с самого начала было принято соглашение о едином стандарте.

• Если вы возьмете на вооружение набор наилучших методов взаимодействия с ведущими поставщиками отрасли, ваша компания преуспеет так же, как они.

Такие исследования опасны именно тем, что пытаются заставить нас верить, будто какое-то лекарство поможет всем компаниям, раз оно уже помогло нескольким.

Чтобы глубже понять рассматриваемое явление, исследователям необходимо перейти к следующему этапу — классификации аспектов этого явления. В медицине, например, различают диабет у взрослых и диабет у детей; в менеджменте стратегии диверсификации подразделяют на вертикальные и горизонтальные. Эти разграничения позволяют исследователям представить сложные и запутанные явления так, чтобы высветить их наиболее значимые различия. Теперь можно переходить к третьему этапу — построению гипотезы о причинах данного явления. Так строится теория.

Далее предварительную теорию необходимо уточнять, и делается это, как показано на схеме, методом последовательных приближений. Исследователь использует теорию для предсказания характеристик объектов всех категорий, выделенных им на втором этапе. Если теоретические прогнозы совпадают с наблюдаемыми фактами, значит, эта теория заслуживает доверия и может быть распространена на класс аналогичных ситуаций (Карл Поппер утверждал, что при достижении этапа, когда теория точно предсказывает наблюдаемые ситуации, исследователь может констатировать только то, что эксперименту «не удалось опровергнуть» теорию. См. The Logic of Scientific Discovery (Harper & Row, 1968).

Однако в ходе дальнейших наблюдений исследователь постоянно сталкивается с феноменами, которые теория не в состоянии ни объяснить, ни предсказать, а также обнаруживает исключения, свидетельствующие о том, что какие-то факторы не были учтены. Тогда приходится возвращаться на этап выделения категорий: добавить или изъять какие-то категории, а иногда даже полностью переосмыслить всю их систему. На базе новой системы категорий строится улучшенная теория, которая способна объяснить не только первоначальные наблюдения, но и выявленные исключения. Другими словами, теория теперь точнее предсказывает поведение рассматриваемого феномена в более широком спектре ситуаций.

Рассмотрим, как совершенствовалась теория, на примере развития наших представлений о международной торговле. Долгое время считалось, что страны, обладающие дешевыми и изобильными ресурсами, получают конкурентное преимущество в отраслях, где эти ресурсы используются как важные составляющие производственного процесса. Страны, где дешевая электроэнергия, имеют сравнительное преимущество при производстве товаров по энергоемким технологиям. Страны, где дешев труд, преуспевают в производстве с трудоемкими технологиями и т. д. Эта теория господствовала до тех пор, пока Майкл Портер не обнаружил явления, в нее не укладывавшиеся. Япония, у которой нет месторождений железной руды и очень невелики запасы угля, стала успешным производителем стали. Италия сделалась мировым лидером в производстве керамической плитки, хотя электроэнергия обходится ей дорого, а большую часть сырья приходится импортировать.

Пытаясь найти объяснение этим аномалиям, Портер создал теорию конкурентных кластеров. Кластеры, по его утверждению, ведут к острой конкуренции, заставляющей компании оптимизировать все процессы: исследования, производство, обучение и логистику. Однако открытие Портера не означало, что прежние представления о преимуществах, основанных на дешевых ресурсах, ошибочны, оно всего лишь ограничивало сферу применения теории. Например, мощное развитие целлюлозно-бумажной промышленности в Канаде можно объяснить большими запасами древесины, а размах программирования в индийском Бангалоре — изобилием дешевой квалифицированной рабочей силы. Но конкурентное преимущество некоторых отраслей Японии, Италии и ряда других стран получает объяснение только с привлечением понятия промышленных кластеров. Согласно усовершенствованной теории Портера страна, обладающая значительными ресурсами, которых нет у конкурентов, может и должна воспользоваться этим преимуществом

для достижения успеха. В других случаях, когда таких ресурсов нет, можно осуществлять специальную политику развития кластеров и получения на этой основе конкурентных преимуществ. Применив теорию Портера, правительства Сингапура и Ирландии проводили политику, которая способствовала созданию кластеров, и таким образом обеспечила этим странам экономическое процветание. Рассмотрим подробнее три стадии процесса разработки теории: поиск причинно-следственных закономерностей (вместо описания свойств, эмпирически связанных с наблюдаемым результатом); процесс выделения категорий, позволяющих создателю теории перейти от приблизительного понимания к надежному прогнозу; исследование не объясняемых теорией феноменов для построения адекватной теории.

**В поисках причин**

Приступив к созданию теории, исследователь прежде всего замечает самые очевидные свойства рассматриваемого явления, которые представляются ему связанными с определенным результатом. С учетом этих свойств он и выделяет категории. Это необходимый, но всего лишь начальный этап процесса построения теории. На разработку категорий, обеспечивающих глубокое понимание причин, порождающих некоторый результат, требуется определенное время.

Рассмотрим простой пример. Мечта о полете сопровождает человечество на протяжении всей истории его существования. В древние времена исследователи были убеждены, что способность летать обязательно связана с наличием перьев и крыльев. Они, разумеется, пытались следовать «лучшим образцам», копируя самых успешных летунов, однако, шагнув с обрыва, безвестные Икары хотя и махали привязанными к рукам крыльями, но в воздух не взлетали. Все эти попытки были обречены: мечтатели установили существующую корреляцию и воспроизводили ее, но не понимали фундаментального механизма полета. Когда древние исследователи классифицировали явления своего мира на основании очевидных признаков (крылатые/бескрылые; с перьями/без перьев), они всего лишь констатировали связь между способностью живых существ летать и наличием данных свойств.

Самое большее, что может сделать исследователь на данной стадии, — это сформулировать свои открытия в вероятностных терминах: «Поскольку так много существ с крыльями и перьями могут летать, когда машут крыльями (хотя, между прочим, страусам, курам и киви это не удается), весьма вероятно, что и мне удастся полететь, если я смастерю крылья из перьев, прикреплю к рукам и, шагнув с обрыва, начну махать ими что есть мочи». Тех, кто использует исследование, находящееся на этой стадии разработки, как руководство к действию, не ждет ничего хорошего: они не отличают корреляцию между свойствами и результатами от лежащего в ее основе механизма причинности. И поэтому, делая все, по их мнению, необходимое для достижения успеха, они терпят неудачу.

Поразительно, как много существует статей и книг по менеджменту, где аналогичным образом перепутаны корреляция между свойствами и результатами и механизм причинности. Вспомните, не встречались ли вам исследования, где, к примеру:

• противопоставляется успешность компаний, финансируемых венчурным капиталом, и компаний, финансируемых корпоративным капиталом (при этом подразумевается, что источник финансирования является прямым залогом успешности, а не просто свойством компании, которой удалось преуспеть по какой-то пока неизвестной причине);

• делается заявление, что компании, которыми руководят обычные, ничем не примечательные люди, приносят акционерам более высокий доход, чем компании, возглавляемые харизматическими личностями (подразумевается, что какие-то личностные качества руководителей первого типа обеспечивают улучшение деятельности компании);

• утверждается, что компании, которые диверсифицируют свою деятельность, вкладывая средства в отрасли,

далекие от основного направления бизнеса, приносят акционерам меньший доход, чем фирмы, придерживающиеся основного направления (это подталкивает к выводу, будто свойства диверсификации или централизации определяют доход акционеров);

• делается вывод, что 78% женщин-домовладелиц в возрасте от 25 до 35 лет предпочитают некоторый товар какому-то другому (подразумевается, что такие свойства, как наличие в собственности дома, возраст и пол, каким-то образом определяют предпочтения человека в отношении тех или иных товаров).

Ни в одном из этих исследований нет понятия причины. Везде отмечено лишь наличие корреляции между свойствами и результатами, и это, как правило, максимум, на который можно рассчитывать, если не понимаешь, какие причины обеспечивают данный результат. В первом случае, например, исследование показало, что 20% новых предприятий, финансируемых за счет венчурного капитала, преуспевают, 50% — с трудом выживают, а остальные терпят крах. Другие исследования показали, что среди новых предприятий, созданных за счет корпоративного капитала, успешных значительно меньше. Но на основании подобных исследований нельзя делать вывод, что ваше предприятие будет успешным, если его финансировать за счет венчурного капитала. Необходимо прежде всего понять, почему венчурный капитал способствует успеху нового предприятия.

В исследованиях по менеджменту многие ученые и консультанты-практики совершенно сознательно, что весьма печально, ограничивают свои теории уровнем установления корреляций. Они пребывают в заблуждении, полагая, будто обработка гигантских массивов данных на суперкомпьютерах и применение регрессионного анализа, обеспечивающего все более высокую степень статистической значимости корреляций, способны повысить надежность их теорий. Менеджеру, который руководствуется такими исследованиями, остается одно — надеяться на везение. Набрав как можно больше свойств, которые обычно ассоциируются с успешными компаниями, он будет сидеть и ждать — вдруг и его бизнес обласкает фортуна.

Принципиальный прорыв — переход с уровня категоризации на уровень установления фундаментальных причинных связей — происходит обычно не за счет обработки все больших массивов данных, а в ходе скрупулезного изучения реальных ситуаций на материале деятельности компаний. Только это и позволяет установить истинные причинно-следственные зависимости между звеньями производственного процесса.

Посмотрим, например, как шло изучение производственных методов компании Toyota. Когда было замечено, что японские компании развиваются успешнее, чем их конкуренты в США, исследователи попытались соотнести этот феномен с некоторыми очевидными свойствами — объяснить все особенностями японской культурной традиции. Первые исследователи, посетившие заводы Toyota в Японии для ознакомления с производственными методами (так называемое «бережливое производство»), увидели более существенные особенности этой системы: складские запасы поддерживались на минимальном уровне, синхронизация производственного процесса осуществлялась с использованием канбан-карточек, а не компьютеров и пр. К сожалению, от изучения свойств они быстро перешли к формулированию выводов и бросились писать книги, в которых уверяли менеджеров, что, создав у себя производственную систему с такими же свойствами, как у компании Toyota, можно достичь таких же успехов в экономии, качестве и темпах роста. Немало производителей попытались внедрить у себя «бережливое производство», и хотя многим удалось добиться тех или иных результатов, никто так и не сумел повторить успех Toyota.

Исследования Стивена Спира и Кента Боуена перевели теорию с этапа фиксации корреляций на этап установления фундаментальных причин, объясняющих, каким образом компании Toyota удается постоянно улучшать качество продукции, увеличивать скорость производства и снижать уровень затрат. Поработав некоторое время на сборочных линиях Toyota, Спир начал понимать образ мыслей разработчиков отдельных процессов: процесса обучения работников, установки кресел в салонах, обслуживания оборудования и т. д. Проанализировав весь этот тщательно собранный материал, Спир и Боуен пришли к выводу: производственный процесс в компании Toyota подчиняется четырем правилам, обеспечивающим обратную связь, что позволяет контролировать эффективность каждого нового вида деятельности и в итоге совершенствовать весь процесс (подробнее о теории Спира и Боуена см. статью Decoding the DNA of the Toyota Production System (HBR, сентябрь — октябрь, 1999). Используя этот механизм, самые разные организации — от больниц до алюминиевых комбинатов и производителей полупроводников — стали получать результаты, по масштабу сопоставимые с успехами компании Toyota, хотя их процессы зачастую не имели заметного сходства со свойствами ее системы.

**На пути к предсказуемости**

Полеты человека стали возможны, когда исследования Даниеля Бернулли в области гидродинамики позволили понять механизм, создающий подъемную силу. Но из этого не следует предсказуемость полета человека. Требовалось определить условия, при которых этот механизм работает, а для этого нужны были новые исследования.

Когда на основе открытия Бернулли начали строить самолеты с особым профилем крыла, некоторые из них все-таки разбивались. Перед создателями летательных аппаратов встала задача выяснить, почему это происходит. Они больше не спрашивали: «Какие свойства присущи успеху?» — их интересовал совсем другой вопрос: «При каких обстоятельствах использование этой теории приводит к неудаче?» Например, выяснилось, что при слишком крутом подъеме развивается недостаточная подъемная сила. Кроме того, при определенных типах турбулентности под крылом формируются «карманы» с относительно низкой плотностью воздуха, и машина может внезапно сорваться в штопор. В результате выявления всех этих обстоятельств и изобретения специальных технологий и методов пилотирования полет человека стал не только возможен, но и предсказуем.

Что касается исследований в области управления, то и тут для достижения предсказуемости недостаточно выявить причинно-следственный механизм, связывающий действия с их результатами. Следует двигаться дальше и изучать обстоятельства, при которых этот механизм приводит или не приводит к успеху. Для этого надо установить, как именно меняют свое поведение менеджеры в зависимости от тех или иных обстоятельств. Другими словами, хорошие теории являются контекстно-зависимыми: они не только определяют, что и почему следует из того-то и того-то, но и показывают, что в разных обстоятельствах механизм причинности приводит к разным результатам.

Вот пример. Две группы исследователей независимо друг от друга изучали, почему компаниям так трудно обеспечивать своим акционерам наивысший доход на протяжении длительного времени. Они тщательно проработали проблему и опубликовали полученные результаты. Их выводы при этом оказались прямо противоположными. В книге Profit from the Core («Доходы от основного бизнеса») отмечено, что лучших и наиболее устойчивых результатов достигают, как правило, компании, которые развиваются в русле основного направления своего бизнеса. Авторы призывают своих читателей следовать их примеру. В книге Creative Destruction («Творческое разрушение»), напротив, утверждается, что менеджерам необходимо проявлять предпринимательскую активность и развивать свои компании, создавая новые ведущие направления, потому что даже самые заманчивые виды бизнеса в конечном счете теряют привлекательность.

Из этих исследований становится абсолютно ясно: их авторам удалось сформулировать тот самый вопрос, который в цикле построения теории выводит нас на стадию предсказуемости: «При каких обстоятельствах развитие в рамках основного бизнеса помогает сохранять высокие прибыли, а когда важно дать волю силам творческого разрушения?» Исследователи определили круг ситуаций, в которых встает этот вопрос, и сформулировали контекстно-зависимую теорию, благодаря чему менеджеры получили возможность пользоваться их рекомендациями не вслепую.

Контекстно-зависимые теории дают менеджерам возможность оценить, какие именно особенности текущей ситуации обеспечили успех их стратегии и тактики. Они позволяют руководителю зафиксировать момент, когда изменяются ключевые факторы конкурентной среды и наступает пора перейти в режим «ручного управления», чтобы развивать успех в новой обстановке. Теории, доведенные до этой стадии, способствуют тому, что успех становится не только возможным и предсказуемым, но и устойчивым. Едва ли найдется теория, которую нельзя усовершенствовать, и процессу такого совершенствования нет конца. К примеру, хотя теория кластеров Портера прекрасно зарекомендовала себя, исследователю сегодня представляется отличная возможность улучшить ее, попробовав ответить на вопрос: в каких случаях и почему могут разделиться на составные части столь прочные, казалось бы, кластеры? И тот, кто решит эту задачу, создаст еще более мощную теорию конкурентного преимущества в международном бизнесе.

**О пользе неудач**

Для исследователей, предположивших существование механизма причинности, чрезвычайно важно понять, при каких обстоятельствах компании терпят неудачу, хотя и действуют в точном соответствии с предписаниями теории. К сожалению, многие исследователи поглощены изучением успехов компаний и практически не рассматривают их неудачи. Сосредоточенность на успешности и «лучших образцах» — главная причина того, что в менеджменте с завидной регулярностью возникают тривиальные утверждения и фантастические предположения, а значительная доля управленческих наработок так и остается невостребованной. Руководители следуют совету, потому что он звучит привлекательно, чтобы отказаться от него, столкнувшись с обстоятельствами, когда рекомендации не приводят к обещанному результату. Их вывод чаще всего таков: «Это не работает».

Вопрос «Когда это не работает?» — магический ключ, позволяющий сформулировать причинную связь в терминах контекстной зависимости. По причинам, не вполне пока понятным, исследователи боятся воспользоваться этим ключом. В итоге многие перспективные разработки оказались невостребованными, а их репутация — погубленной только потому, что сторонники этих теорий беззаботно утверждали, будто они применимы в любых условиях. При этом даже не пытались выяснить, когда теория работает, когда — нет и почему так происходит.

В случае доверительных отношений между врачом и пациентом врач, как правило, в состоянии обследовать пациента, поставить диагноз и назначить лечение. Иначе обстоят дела в области менеджмента: управленцы-практики и исследователи в области менеджмента довольно далеки друг от друга. Чтобы от исследований была польза, их результаты следует представлять так, чтобы читатель мог самостоятельно диагностировать свою ситуацию. Когда менеджеры задают вопрос: «Это относится к моей отрасли?» или «Применимо ли это в сфере услуг в той же мере, что и в производстве?» — то на самом деле они пытаются узнать, в каких условиях теория работает, а в каких — нет. Большинство из них уже имеют печальный опыт применения неподходящих теорий. Чтобы определить, какова ситуация, в которой находится компания, менеджеру необходимо понимать, какой эта ситуация не является. Вот почему для создания адекватной теории столь важно правильно задать контекстно-зависимые категории.

Судя по нашему опыту, категории, выделенные по отраслевому принципу или базирующиеся на противопоставлении «производство — сфера услуг», едва ли могут служить основой для построения надежной теории, поскольку обстоятельства, обусловливающие ее применимость, лежат в совсем иной плоскости. В «Дилемме инноватора» автором рассмотрена ситуация, когда один и тот же механизм позволяет компаниям-новичкам обогнать производителей-зубров. При этом не важно, в какой сфере они работают — выпускают компьютеры и комплектующие или экскаваторы, сталь, мотоциклы, бухгалтерское программное обеспечение. Обстоятельства, значимые для данной теории, никак не связаны с отраслью, в которой действует компания, — они принадлежат сфере, где есть понятия типа «финансовая привлекательность или непривлекательность инновации для бизнес-модели компании». Упомянутый механизм — процесс распределения ресурсов — обеспечивает признанным лидерам преимущество в конкурентной борьбе, если инновации финансово привлекательны для их модели бизнеса. Но тот же самый механизм предает их, когда в наступление идут пробивные новаторы, чей товар, механизм получения прибыли и клиенты непривлекательны для бизнес-модели лидера.

Теории можно доверять только в том случае, если она, как в рассмотренном примере, дает рекомендации, что следует предпринять при изменении обстоятельств, в которых находится компания. Менеджерам-новаторам приходится существовать в мире, полном случайностей: неадекватный отбор категорий способствует появлению слишком общих, на все случаи жизни, рекомендаций, следование которым часто не доводит до добра. И пока не будут разработаны теории, которые руководители смогут применять, понимая, в каких условиях они работают, понятие «предсказуемый успех» останется неведомым миру менеджмента.

Однако вернемся к компании Lucent. Сейчас она пребывает в стадии выздоровления: доля рынка по основным товарным группам стабилизировалась, клиенты возвращают компании свое расположение, котировки ее акций растут. По иронии судьбы эти перемены к лучшему произошли не только благодаря отказу от принципов, положенных в основу реорганизации 90-х годов, но и в результате еще большей централизации компании. Нынешняя управленческая команда, отчетливо осознав, какой ущерб нанесен Lucent децентрализацией, работает над восстановлением эффективной структуры компании.

Мораль этой истории заключается в том, что в бизнесе, как и в медицине, панацеи быть не может. В 90-е годы менеджеры Lucent чувствовали настоятельную необходимость роста. На тот момент в компании существовали централизованная система принятия решений и развитая бюрократия. Поскольку большинство быстрорастущих компаний в области высоких технологий не были обременены подобными структурами, руководство решило взять с них пример, тем более что такой подход не только одобряли, но и весьма настойчиво продвигали многие исследователи в сфере менеджмента. При этом все упустили из виду (это и привело к плачевным последствиям), что Lucent пыталась имитировать особенности небольших быстрорастущих компаний, между тем как находилась в принципиально иных условиях. Менеджменту нужна была теория, позволяющая создать организационную структуру, оптимальную для обстоятельств, в которых находилась Lucent.

**Как стать грамотным потребителем теорий**

Главное желание менеджера, которому предстоит решать некоторую проблему, — получить ответы на несколько вопросов. Какая теория может помочь? Как отличить хорошую теорию от плохой? Иными словами, как же определить, что теория достаточно хорошо разработана, что принятые в ней

категории отражают не случайные совпадения, а причинные связи между обстоятельствами, действиями и результатами? Вот несколько соображений, которые позволят определить, применима ли данная теория в вашей ситуации.

• Даже простое описание ситуации, которое встретилось в какой-то статье, может помочь выделить категории и найти причины интересующего вас явления. Например, в ранней работе Ананта Рамана и его коллег, посвященной цепочкам поставок, появилось потрясшее всех сообщение о том, что даже у компаний, имеющих самые хитроумные системы считывания кодов, оказался никуда не годным учет товарных запасов. Эти наблюдения подвели исследователей к следующему этапу, где была предложена классификация типов ошибок, возникающих в системах считывания. Тогда Раман и его команда занялись исследованием бизнес-процессов на складах, чтобы уяснить, как именно возникают такие ошибки. На этой основе может быть построена теория, объясняющая, как и при каких обстоятельствах работают эти системы.

• Остерегайтесь работ, призывающих к революционным изменениям всего и вся. Совершает ошибку тот, кто хочет перепрыгнуть от описания прямо к теории. Если авторы подразумевают, что их открытия применимы ко всем компаниям в любых ситуациях, не доверяйте им. Вещи обычно таковы, каковы они есть, и на то существуют вполне законные причины. Необходимо понимать не только что, где, когда

и почему должно измениться, — не менее важно знать, что должно остаться неизмененным. По большей части новая схема категорий не отменяет сложившуюся к данному моменту систему представлений. Скорее она открывает новую перспективу, позволяющую анализировать реальные обстоятельства и действовать с учетом этих обстоятельств. Работа Портера о международной конкуренции, к примеру, не зачеркивала существовавшую до того теорию, а определяла обстоятельства, при которых конкурентное преимущество достигалось за счет другого механизма.

• Если категории в описываемом явлении выделены всего лишь на основе чисто поверхностных свойств, следует считать, что исследователи пока находятся в начале пути, ведущем к надежной теории. На этой стадии в лучшем случае можно узнать, что существует некоторая связь между характеристиками изучаемой компании и получаемыми ею результатами. Здесь можно говорить об общестатистических закономерностях (20% всех компаний, финансируемых за счет венчурного капитала, успешны; среди компаний, финансируемых корпоративным капиталом, доля успешных меньше). Но если принять это за руководство к действию в условиях вашей конкретной компании, результат может оказаться самым плачевным.

• Корреляции, которые выглядят как причинные связи, часто выступают в форме прилагательных: скромный руководитель приносит акционерам наибольшие деньги или, например, венчурное финансирование способствует успеху новых предприятий. Настоящая теория должна включать механизм — описание того, как все это работает. Теория, объясняющая, почему источник финансирования способствует успеху нового предприятия, могла бы содержать предположение, что все дело в характере выплат: деньги выдаются небольшими частями, чтобы помочь компании найти собственный путь к построению жизнеспособной стратегии. Благодаря такому способу финансирования предприятия предпочтут поскорее отказаться от бесперспективного варианта, чтобы заняться поиском новых подходов. Корпоративный капитал зачастую оказывается менее эффективным: новичку с самого начала дают кучу денег, что позволяет ему довольно долго продвигаться в неверном направлении. Затем кран перекрывают, не давая попробовать другие варианты. Но во время бума интернет-бизнеса, когда венчурные капиталисты наводнили новые предприятия деньгами, тот факт, что это были именно венчурные деньги, никого не спас от краха.

• Помните, что достижения исследователей почти никогда нельзя считать истиной в последней инстанции. Выявить обстоятельства, при которых теория не помогает точно предсказать результат, — это триумф, а не провал. Уточнив теорию, так чтобы она объясняла прежде необъяснимое, мы делаем очередной шаг вперед. Так что, отказываясь от изучения неудач, мы тем самым отказываемся от дальнейшего развития теории менеджмента.

**Когда недостаточно фразы caveat emptor**

В деловых журналах публикуются разные точки зрения по важным вопросам менеджмента — читателю, таким образом, предоставляется право самому выбрать, какой теорией ему лучше руководствоваться.

На рынке идей caveat emptor — призыв покупателей к бдительности — перекладывает бремя ответственности. Менеджер, как правило, не может себе позволить тестирование новой идеи — ставки слишком высоки. Вся надежда на то, что, поняв, как должна быть устроена хорошая теория, исследователи будут больше заботиться о выявлении механизмов причинности, чем об измерении статистической значимости корреляции между свойствами и результатами. Надеемся, что они почувствуют ценность вопроса «Когда это не срабатывает?» и сформулируют причинно-следственные закономерности с учетом всех этих обстоятельств.

Как мы надеемся, редактор, понимая, что делает теорию полезной, сможет более эффективно выбирать исследования для публикации, а менеджеры — статьи для чтения и применения, поскольку у них появится более надежная и крепкая опора, чем просто заверения автора или его былые заслуги. Надеемся также, что менеджеры используют возможность более объективной оценки теорий, чтобы увереннее совершать «покупки» на рынке идей.

**Об авторах**

**Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen)** — профессор делового администрирования по программе Роберта и Джейн Сайзик в Гарвардской школе бизнеса (Бостон). **Майкл Рейнор (Michael E. Raynor)** — руководитель Deloitte Research и профессор бизнес-школы Ричарда Айви (Лондон, Онтарио, Канада). Кристенсен и Рейнор — авторы книги «Дилемма инноватора: как из-за новых теорий погибают сильные компании».

# Зачем бизнесу инноваторы среднего звена

Розабет Мосс Кантер

***От редакции.*** Предлагаемая вниманию читателей статья написана на основе выводов исследования, посвященного работе менеджеров среднего звена в крупных корпорациях (подробнее о нем рассказывается в книге «Мастера перемен» — The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation. Simon & Schuster, 1983). Именно от этих людей, доказывает Розабет Мосс Кантер, зависит успех не только компаний, но и конкурентоспособность национальной экономики на международной арене. Какую бы блистательную стратегию не придумали топ-менеджеры, она так и останется на бумаге, если руководители, подчиненные которых разрабатывают и производят новые продукты и общаются с клиентами, не будут поощрять в своих отделах поиск инновационных решений.

\*\*\*

Kогда Стив Толбот начинал свой трудовой путь менеджера, у него не было ни подчиненных, ни бюджета. Ему дали лишь расплывчатое указание «изучить возможности улучшения показателей». Стив ломал голову, думая, о чем писать в отчетах, которых требовал от него генеральный менеджер отдела готового продукта.

Нужно было что-то делать, и Стив пообещал менеджерам по продуктам взять на себя переговоры с подразделением продаж, благодаря чему получил некоторые средства. Располагая деньгами, он убедил менеджеров по продажам взять одного торгового представителя на каждый вид продукции, а их найм доверить ему. Затем Стив занялся маркетинговыми службами. Их сотрудники отличались консервативностью и прижимистостью, и Стиву, чтобы воздействовать на них, пришлось не раз обращаться за помощью к начальству. Роль подразделений продаж и сервиса в рыночной политике компании

росла, и, когда Стив стал продвигать в основном новые изделия, менеджеры по продуктам охотно его поддержали. Проект в результате оказался весьма успешным. А когда вице-президент попросил Стива поделиться секретом этого успеха с руководством, Стив все лавры передал своей команде, заявив, что «каждый в ней — герой», чем еще больше сплотил ее.

• • •

Артур Драмм, глава технического отдела производственной компании, разрабатывал новую систему контроля, которая резко улучшила бы качество продукции. Поначалу никто в компании не верил в успех этой затеи. Спустя пару месяцев Артур все-таки убедил нескольких топ-менеджеров в том, что компании не обойтись без новой системы. Ему выделили $300 000. Чтобы отладить систему и сделать ее универсальной, Драмм сформировал команду из сотрудников всех производственных подразделений, каждый член команды вносил свои поправки исходя из специфики своего направления.

Не все руководство одобряло идею Драмма. Он пустил в ход свои дипломатические таланты и красноречие, «обрабатывая» высокопоставленных сторонников перед решающей схваткой. Ему удалось уладить спор по поводу того, какие отделы должны финансировать проект — инженерные или НИОКР. Усилия Драмма окупились сторицей: компания получила ценный инструмент повышения производительности.

• • •

Хотя подразделение закупок (одно из трех в компании) считалось непрестижным, Дорис Рэндалл, новую его начальницу, это не смущало: свою должность она рассматривала как трамплин для карьерного взлета. Правда, Дорис быстро поняла, сколь незавидное ей досталось хозяйство. Надо было как-то выходить из положения. Она собрала отзывы о работе подразделения от потребителей его услуг и только после этого обратилась к руководству компании, чтобы согласовать первый этап реорганизации: она решила возложить на каждого сотрудника ответственность за тот или иной вид услуг. Никто из предшественников Дорис так тесно не взаимодействовал с клиентами и не ставил перед подчиненными цель во всем руководствоваться интересами потребителей.

В результате ее подразделение, а оно было самым слабым из трех региональных закупочных отделов, стало, по всеобщему признанию, самым передовым. Затем Рэндалл взялась за остальные два. Начальник попытался было воспрепятствовать ей, видимо, опасаясь, что энергичная сотрудница метит на его место. Однако к этому времени Рэндалл обладала уже столь высоким авторитетом, что вышестоящий руководитель поддержал ее идею. Более того, он хотел, вслед за подразделением Рэндалл, по тому же принципу реформировать и другие направления бизнеса компании. Рэндалл получила широкие полномочия. Она объединила три закупочных отдела в один, что позволило значительно сократить общие затраты, повысить эффективность работы и улучшить обслуживание клиентов.

• • •

Стив Толбот, Артур Драмм и Дорис Рэндалл — энергичные и предприимчивые руководители среднего звена. Именно такие сотрудники вносят огромный вклад в инновационную деятельность и реформирование своих организаций. Самые громкие слова топ-менеджеров об освоении новых рынков, повышении качества и сокращении затрат так и останутся всего лишь словами, если специалисты, находящиеся на среднем уровне корпоративной иерархии, не будут создавать нужные системы, воплощать планы в жизнь и соответствующим образом управлять рядовыми сотрудниками. Более того, поскольку именно руководители среднего звена занимаются операционной деятельностью и знают все, что творится в организации, они гораздо чаще, чем топ-менеджеры, предлагают (и воплощают) новые идеи.

Три наших героя — самые обычные люди, ничего из ряда вон выходящего в них нет, но они обладают весьма любопытными и полезными качествами.

**Готовность к преобразованиям.** Они уверены, что преодолеют все трудности и устранят все неясности. Все трое тонко чувствуют тенденции развития и считают, что нерешенные проблемы открывают перед ними новые возможности.

**Четкий курс.** Каждый их трех менеджеров тщательно продумывает все детали своего проекта.

**Основательность.** Они обстоятельно готовятся к встречам и обсуждениям, хорошо разбираются в тонкостях организационной политики, умеют найти сторонников и знают, как преподносить свои идеи руководству.

**Поощрение коллективного духа.** Наши герои всегда держат слово и создают такую рабочую атмосферу, чтобы все их сотрудники ощущали себя частью коллектива и старались внести посильный вклад в общее дело.

**Настойчивость, умение убеждать, скромность.** Все трое понимают, что в мгновение ока цели не достичь, а потому, не унывая, действуют настойчиво, пока не добьются желаемого.

Они работают в организациях, корпоративная культура которых поощряет коллективизм. Здесь люди стараются делать все, что должно быть сделано, а топ-менеджеры создают условия для развития инноваций.

Эти выводы я сформулировала, тщательно изучив результаты опроса 165 лучших, по оценкам руководства, менеджеров среднего звена пяти крупных американских корпораций. Каждый респондент поведал нам о самом ярком своем достижении. Кто-то рассказывал о проектах (назовем их базовыми), которые, при всей их масштабности, не выходили за рамки традиционной деятельности компаний. Но часто речь шла и о программах, требовавших довольно серьезных инноваций — структурных преобразований, внедрения необычных методик, разработки новых продуктов, заметно улучшивших показатели компании, и т.п. К разряду инновационных можно отнести 99 из 165 проектов.

Базовые проекты отличаются от инновационных не только масштабом или значительностью последствий. Занятые в них менеджеры, не изобретая ничего нового, просто делают свою работу. Серьезных проблем у них никогда не возникало: им давали задание, говорили, как его выполнить (если они сами этого не знали) и выделяли деньги и специалистов. Им не нужно было искать редкую информацию за пределами своих подразделений, и им никто не оказывал сопротивления. Проявлять чудеса находчивости и трудового героизма им не приходилось — достаточно было сделать обычную работу быстрее и лучше, чем раньше.

Инновационные проекты, наоборот, требуют от руководителя особой предприимчивости. Их инициаторам то и дело приходится решать нетривиальные задачи, а для этого нужно обладать властью и влиянием и умело ими распоряжаться.

Далее мы посмотрим, какое влияние оказывают менеджеры на работу своей организации, проанализируем разные стили управления и типы инноваций. В заключение мы поговорим об особенностях упомянутых компаний и о том, как создать в организации творческую обстановку.

**Роль власти**

Инновационные проекты обычно затрагивают не только какое-то одно подразделение и порой могут нарушить сложившуюся в компании расстановку сил, поэтому возглавляющим их менеджерам среднего звена часто не хватает «положенных» полномочий. Это касается административных возможностей, информационных ресурсов, организационных связей и пр. Даже руководителям исследовательских отделов при реализации крупных проектов нужно больше, чем обычно, информации и денег. Не обойтись, конечно, без связей и поддержки сверху.

Для таких проектов нужны дополнительные ресурсы, а значит, менеджерам приходится выходить за рамки должностных инструкций. Поэтому им нужна власть. Отсутствие власти расхолаживает начальников — мы не раз наблюдали это. Когда они не могут мобилизовать ресурсы и создать свою команду, главным для них становится защита собственной территории, а не сотрудничество с соседями на благо всей организации. Плохо и когда руководитель, обладая большими полномочиями, не использует их по назначению: они постепенно «атрофируются» и только препятствуют инновациям.

Более того, неправильное распределение полномочий — избыток неиспользуемой власти у одних менеджеров и недостаток ее у других — порождает серьезные проблемы. Чтобы власть приносила отдачу, ее, как и деньги, нужно пускать в оборот. Менеджеры, заинтересованные в преобразованиях, должны вращаться среди «властей предержащих»: только так они смогут обрести влияние и полномочия и направить их на достижение цели. С этой точки зрения власть подобна активам на рынке: пока кто-нибудь не сделает на нее заявку, не вложит в нее средства и не получит с ее помощью желаемый результат, она — не более чем абстракция.

Это означает, что менеджерам-преобразователям нужно мыслить широко, воспаряя над рутиной. У них нет власти, чтобы в одиночку воплощать свои идеи, но они могут ее приобрести.

Люди творческие не ждут указаний от начальства и не ограничиваются должностными функциями. Они сами ищут и находят ресурсы, необходимые им для реализации крупных проектов.

Чтобы обрести власть, им нужны информация, деньги и поддержка. Частично эти ресурсы они могут найти, и не выходя за рамки своих полномочий. Если руководитель твердо верит в успех начатого дела, сотрудники наверняка поддержат его и он получит финансирование (вероятно, он даже сумеет направить часть бюджета, предназначенного для подчиненных, на нужды проекта). Но этого обычно мало: менеджеру приходится изыскивать ресурсы в других подразделениях. Если в организации не принято делиться полномочиями и ресурсами, то аккумулирование власти для осуществления инноваций может оказаться самой трудной и долгой стадией проекта.

**Слагаемые успеха**

Обычно инновационные проекты состоят из трех основных фаз: разработка концепции (сбор и анализ информации для составления четкого и убедительного плана), создание коалиции (поиск сторонников, готовых предоставить организационную и материальную поддержку) и выполнение.

**Концепция проекта.** Прежде чем сформулировать концепцию проекта, необходимо выявить проблему. Сотрудники часто по-разному представляют себе, что и как нужно делать, порой даже придерживаются взаимоисключающих точек зрения, и менеджеру важно, опираясь на точные данные, понять, из-за чего возникают противоречия.

В производственной компании долгое время все пользовались неточной информацией о характеристиках важной детали. Один из руководителей предположил, что технические проблемы вызваны не ошибками производства, а пороком конструкции детали. Чтобы доказать это, ему нужно было получить дополнительные сведения, но многим влиятельным сотрудникам не хотелось затевать расследование и нарушать плавное течение жизни. Так чаще всего и бывает. Вообще, опытные инженеры признают, что инноваторам политическая информация нужна не меньше технической. Проект застопорится на стадии начального предложения, если его инициатор не обладает политическим чутьем и связями.

Кульминация первого этапа наступает, когда информация, полученная из разных источников, складывается в четкую картину и вырисовывается ясная цель. Теперь менеджеру необходимо «продать» проект. В историях, которые я изучала, менеджерам никогда не обещали предоставить ресурсы или организационную поддержку на инициативы, выходящие за рамки обычной работы.

Для осуществления проекта менеджерам нужно наладить взаимодействие не только с начальником, поставившим задачу, но и со специалистами, которые вовсе не обязаны сотрудничать с ним. Более того, сам менеджер обычно не может включить в проектную команду даже своих подчиненных: у них есть своя работа, а в компании с матричной организационной структурой — еще и свои начальники.

Когда Хейди Уилсон возглавила плановый отдел производственной компании, перед ней поставили задачу повысить экономическую эффективность операционной деятельности. Начальник сначала просил Хейди только наблюдать за работой отдела. Уилсон почти сразу заметила, что весь процесс выпуска продукции излишне сложен, из-за этого теряется слишком много времени и средств.

Поскольку Хейди должна была размышлять, но ничего не предпринимать, она стала собирать информацию,

на основе которой можно было бы разработать проект. Не забыла она учесть и политический момент. Хейди дотошно изучила каждую фазу изготовления продукции, пытаясь понять, как можно изменить процесс. Она попросила линейных менеджеров делиться с ней идеями, наблюдениями и пожеланиями относительно возможных изменений (попутно она разобралась в интересах различных сил организации). Потом она систематизировала полученные данные и попыталась наметить конкретную программу. Наконец план проекта, по мнению Хейди, созрел: она считала, что лучше всех остальных знает о том, что творится на предприятии. Затем она подготовилась к презентациям. Слушая доклад Хейди и разглядывая наглядные иллюстрации, графики и диаграммы, многие соглашались с ней («Да, мы чувствовали, что тут что-то не в порядке, но так вопрос никогда не ставили»). Кто-то реагировал скептически («Неужели у нас нет более важных дел?!»). На каждое критическое замечание Хейди подробно отвечала, подкрепляя свои аргументы фактами, которых у нее в запасе было больше, чем у оппонентов. Подытожив все отклики, она окончательно сформулировала концепцию проекта, чтобы «продать» его начальству. Вскоре проект был одобрен. Реализовав его, компания сэкономила значительные средства.

Итак, мы видим, что инновация может начаться с обычного задания, сформулированного в самых общих словах. Иногда менеджеры затевают инновационные проекты по собственной инициативе, но и тогда они не действуют в вакууме. Внимательно слушая, что говорят начальники и сослуживцы, творчески настроенные менеджеры выявляют нерешенные проблемы. Формулируя суть будущего проекта, инициаторы преобразований тратят на беседы с людьми из смежных подразделений больше времени, чем на общение с подчиненными и прямыми начальниками.

Один менеджер из научно-исследовательского подразделения говорил, что, размышляя об оптимизации процесса производства, он дни напролет «околачивался» у проектировщиков. Его коллега из другой компании, прежде чем предложить новый производственный метод, подолгу обсуждал проблему с руководителем отдела производства.

**Создание коалиции.** На второй стадии менеджеру необходимо обеспечить проект материальными и организационными ресурсами. Когда речь идет о творческих проектах, то через обычную вертикаль управления эти ресурсы не получить — их нужно по крупицам собирать по всей организации.

Джордж Патнам был заместителем начальника отдела тестирования, когда компания решила представить один из своих продуктов на выставке: ожидалось, что на нее съедется много потенциальных покупателей. Между руководителями производственных подразделений развернулась борьба — каждый хотел, чтобы на выставку отправили именно его продукт. Было свое мнение и у маркетологов, но Джордж, который отлично знал все продукты, был с ними не согласен: он считал, что в предложенной маркетологами модели есть дефекты. И Джордж решил доказать маркетологам ошибочность их выбора и убедить их в достоинствах отвергнутой ими модели.

У Джорджа давно сложились хорошие отношения со специалистами службы технического контроля, мог он рассчитывать и на помощь непосредственного начальника. Оставалось получить одобрение вице-президента компании (начальника его начальника), специальные материалы для тестирования (они имелись в отделе материалов), бюджет (часть общего бюджета отдела контроля качества) и людей, которые проводили бы испытания. По словам самого Джорджа, «выбивая» ресурсы у разных начальников, он убеждал их, что остальные уже внесли посильный вклад в проект. Кроме того, Джордж в неофициальной беседе с ведущим специалистом маркетинговой службы узнал, на каких условиях тот окажет ему поддержку.

Когда результаты испытаний были готовы, Джордж предъявил их менеджерам среднего звена из маркетинговой, инженерной и контрольной служб и попросил их передать материалы своим начальникам. В итоге его идея получила широкое одобрение и на выставке была продемонстрирована самая удачная модель, которая вскоре побила все прежние рекорды продаж. Для достижения своей цели Джордж вышел далеко за рамки своих должностных обязанностей. Только так ему удалось сплотить единомышленников и добиться принятия стратегически правильного решения.

Следовательно, чтобы инновационные проекты, явно выходящие за рамки обычных, имели успех, нужно привлекать к ним людей из разных подразделений — только так можно выстроить систему сдержек и противовесов. Коалиция единомышленников, заблаговременно созданная менеджером, отчасти гарантирует ему поддержку руководства. Иногда менеджеры берут с коллег обещание, что после одобрения проекта на самом верху они выделят необходимые деньги и специалистов.

За помощью к вышестоящему начальству инициаторы проектов обычно обращаются, уже заручившись поддержкой руководителей среднего звена. Наше исследование показало, что высшее руководство очень редко напрямую финансирует новаторские проекты или активно их поддерживает. Чаще оно ограничивается общим благословением, но и этого достаточно, чтобы потенциальные сторонники новшества сплотились в команду. Нам известен случай, когда топ-менеджеры просто заглянули на собрание, где обсуждалось некое предложение, и одно лишь их присутствие отбило у противников проекта желание воспользоваться правом вето. Появление высшего руководства на такого рода обсуждениях вообще часто воспринимается как свидетельство важности проекта для всей организации.

Менеджеры-инноваторы быстро «вычисляют», от кого из руководителей зависит судьба проекта (и в финансовом плане, и в отношении моральной поддержки). Затем они представляют этим людям свои идеи, устраивая наглядные презентации. Если при обсуждении проекта с коллегами менеджеру обычно достаточно заинтересовать собеседников и доказать обоснованность своей позиции, то, чтобы «продать» идею руководству, нужны безупречные доводы — и технические, и политические.

Оценивая ту или иную идею, топ-менеджеры думают прежде всего о том, как продвигать ее дальше. Понимая это, предприимчивые руководители среднего звена иногда специально готовят для начальников наглядные материалы или объясняют, как лучше всего преподносить идею тем, от кого так или иначе зависит окончательное решение, например членам совета директоров.

Многим рационализаторским идеям, зарождающимся на среднем уровне организации, нужна лишь моральная поддержка коллег: они не требуют дополнительных средств. Но и в этих случаях одобрение руководителей высшего звена может оказаться очень полезным — по признанию многих менеджеров, тогда им проще популяризовать свои идеи среди подчиненных и коллег.

Впрочем, иногда умело проведенная презентация обеспечивает проекту ощутимую материальную подпитку. Порой докладчики покидают конференц-зал «не с пустыми руками»: кому-то пообещали деньги, кому-то помещение или сотрудников. Иногда начальники готовы финансировать проект, но при условии, что его одобрят и другие ответственные сотрудники. Часто инициатору проекта говорят что-нибудь в таком роде: «Если сумеете собрать необходимые деньги, я дам свое добро».

Один менеджер рассказал, как он излагал свою идею двум руководителям — сначала своему, а затем — его начальнику. Он хотел «выбить» финансирование программы найма и переподготовки выпускников колледжей. Менеджер начал эту работу на свой страх и риск, ему пришлось использовать деньги, предназначенные для сотрудников его подразделения. Начальники пообещали выделить ему средства при условии, что он заручится поддержкой четырех своих коллег. (В подобных ситуациях топ-менеджмент, как правило, хочет быть уверенным, что новый проект не повиснет в воздухе, а будет поддержан сотрудниками.) К удивлению руководителей, их условие было выполнено мгновенно. Менеджер организовал для сослуживцев что-то вроде выездной сессии: три дня «на природе» они обсуждали его идею и прикидывали, как ее воплотить.

Получив на самом верху обещание о выделении материальных и организационных ресурсов, инициативный менеджер может обсудить с непосредственным начальником план дальнейших действий. Начальник, скорее всего, попросту ждет отмашки, чтобы разрешить запуск проекта. Хотя, возможно, он попросит неугомонного подчиненного предъявить ему более веские доказательства одобрения высоких руководителей.

Разумеется, на стадии формирования коалиции сторонники проекта не сидят сложа руки: чем активнее они обсуждают его, тем больше у него шансов на успех. Этот этап важен еще и потому, что благодаря напряженным дискуссиям нередко удается отвергнуть нежизнеспособные идеи.

**Реализация проекта.** Заручившись поддержкой сторонников, инициативный менеджер мобилизует основных исполнителей — своих подчиненных или сотрудников других отделов, временно привлеченных к проекту. Прежде всего он сплачивает команду: проводит собрания, распределяет задания, морально готовит людей к тому, что им придется много и упорно трудиться. Важно создать такую атмосферу в коллективе, чтобы у всех его членов была активная позиции, чтобы они хотели предлагать свои идеи и точно знали, что их усилия будут вознаграждены. Как сказал один из наших респондентов, «нужно не просто произносить дежурные слова, а сделать все, чтобы люди поверили вам. Чаще всего менеджеры не могли раздавать задания в приказном порядке — сотрудники не были обязаны выполнять работу, о которой шла речь, тут все зависело исключительно от их доброй воли.

На стадии реализации технические детали проекта становятся прерогативой проектной команды. Инициаторы новшества по-прежнему могут выдвигать идеи и участвовать в практических экспериментах, но в основном теперь они занимаются организационными вопросами, обеспечивают внешние связи команды и целостность проекта. На этом этапе менеджер решает четыре главные организационные задачи.

Первая задача — нейтрализовывать вмешательство и противодействие враждебных проекту сил. Открытое сопротивление проекту — редкость: вероятно, менеджером на стадии создания коалиции закладываются прочные основы для его реализации. Инициаторы проекта чаще сталкиваются с пассивным сопротивлением. Оно проявляется по-разному: в критике отдельных деталей, проволочках, нежелании вовремя отвечать на запросы, в спорах по поводу распределения ресурсов и т.п. Нередко менеджеры удивляются, почему критика проекта начинается лишь на этой стадии. Один из наших собеседников рассказал, что на этапе предварительной оценки себестоимости не раз обсуждал проект со всеми ключевыми руководителями и все одобряли его идеи. Но когда от слов нужно было переходить к делу, те же люди стали высказывать возражения.

Итак, на стадии реализации менеджер-новатор тратит много времени на всякого рода официальные и неофициальные переговоры. К каждой такой встрече нужно тщательно готовиться: важно заготовить убедительные ответы на возможные критические замечания. Иногда, чтобы переубедить оппонентов, достаточно просто изложить факты, а иногда — и нет. Одному рационализатору в такой ситуации пришлось прямо попросить оппонента прекратить придирки и не мешать проекту, уже набирающему ход.

Если при работе над проектом возникают препятствия (например, выясняется, что не хватает ресурсов), менеджер должен лично вмешаться в ситуацию и помочь сотрудникам преодолеть их, но по большей части ему следует держаться в стороне. Более того, желательно вообще закрыть посторонним вход на проектную «кухню», чтобы команда могла спокойно работать по установленному плану.

Хотя исполнители порой вообще не замечают вклада в проект его инициатора, он постоянно «охраняет границы»: пресекает ненужное вмешательство, при необходимости изменяет правила игры, «контрабандой» перебрасывает бюджетные средства на нужное направление, разрабатывает систему поощрений и отгоняет от «кухни» высшее начальство.

Вторая задача менеджера на стадии реализации — поддерживать импульс, энергию движения проекта. Главная опасность тут исходит скорее от самой проектной группы, чем от внешних сил. Начинанию угрожают всевозможные простои, задержки, из-за которых увеличивается нагрузка на сотрудников. Менеджеры и рядовые сотрудники, с которыми мы беседовали, часто говорили, что на спецпроекты совсем не остается времени — «заедает текучка».

Заметим также, что поддерживать в людях энтузиазм на стадии идеи гораздо проще, чем во время будничной работы. Чтобы все участники — от группы поддержки до поставщиков ресурсов — не отвлекались от цели, менеджер должен постоянно напоминать команде, что начальство заинтересовано в их работе и с нетерпением ждет результата.

Один менеджер рассказал нам, что, возглавляя проект по созданию новых производственных методик, он ежедневно проводил совещания с основными исполнителями и время от времени приглашал на них менеджеров по операциям и членов проектной группы. Каждую неделю составлялись отчеты о состоянии дел и готовились презентации для высшего руководства. Если на каком-то участке работа замедлялась, он обращался за помощью к руководителям высшего звена, но так, чтобы у тех не возникло желания самим контролировать проект. Личный визит такого руководителя (или хотя бы письмо от него) напоминал сотрудникам о важности дела и подхлестывал их энтузиазм.

Третья задача менеджера — своевременная корректировка проекта. Иногда по мере выполнения задуманного выясняется, что для достижения главной цели первоначальный план нужно изменить. Менеджер, который инициировал создание компьютерного банка данных, на еженедельных встречах с исполнителями уточнял план дальнейших действий. В результате была разработана новая схема оценки производительности и поощрения участников проекта. Если инициатор проекта видит, что дело застопорилось, он может изменить структуру проекта или принцип решения проблемы. Зачастую это помогает команде сдвинуться с мертвой точки и иногда, помимо основного, получить незапланированный, но не менее важный результат.

Четвертая задача — завершение цикла: выход информации во вне. Проект начинается со сбора необходимых данных, на следующих этапах очень важно предоставлять всем заинтересованным лицам информацию о состоянии дел. Инициаторы проектов должны соблюдать сроки выполнения промежуточных этапов, сообщать о полученных в процессе работы достижениях и результатах всем, кто поддерживает их затею. Это укрепляет в организации уважение и к самому новатору, и к делу, которому он служит.

Разумеется, получать полноценную информацию должны также исполнители проекта и все его сторонники. Менеджеры постоянно напоминают сотрудникам о выгодах, которые им сулит успешное завершение работ, стараются помочь советом и поддержать в них чувство гордости за причастность к проекту, находят возможность поблагодарить каждого за его работу. Как сказал Стив Толбот, герой нашей первой истории, ему вверили судьбу общего дела именно потому, что героем у него становится каждый, кто приходит на помощь.

**Как управлять инновациями**

Очевидно, что между стилем управления и успехом инновационного проекта есть прямая связь. Менеджеры, с которыми мы беседовали, руководствовались следующими принципами:

• лучше убеждать, чем приказывать (хотя в крайних случаях приходится применять жесткое давление);

• создавая команду, важно предусмотреть частые встречи ее участников и обмен информацией между ними;

• нужно учитывать мнение всех заинтересованных лиц: оценивать идеи, замечания и предложения пользователей, подчиненных, коллег и т.д.;

• следует признавать заслуги всех занятых в проекте сотрудников и уважать права тех, кого он так или иначе касается;

• нужно справедливо распределять вознаграждения и поощрения.

Стиль управления, нацеленный на сотрудничество, эффективен (хотя и не обязателен) для повседневной работы. Многие основные задачи в принципе неплохо решаются и в традиционном, более авторитарном стиле: руководители делают то, что им и так положено, и внешняя поддержка им не нужна. Кроме того, у них есть все необходимое для работы, они просто указывают подчиненным, что делать. Другое дело инновационные проекты. Менеджеру не обойтись без денег, людей и информации — как технической, так и политической, а найти все это он может только за пределами своего подразделения. Кроме того, ему необходимо участвовать в различных заседаниях, готовить презентации и нацеливать сотрудников на сверхурочную работу. А чтобы единомышленники готовы были ударно трудиться на добровольной основе, ими нужно управлять более демократичными методами.

Сотрудники, которыми управляют именно таким образом, сами заинтересованы в том, чтобы довести проект до логического конца. Кроме того, когда в проекте участвуют единомышленники, сама собой образуется сбалансированная система противовесов и проект при необходимости легко скорректировать. Часто проекты разваливаются только потому, что менеджеры не могут сплотить своих сторонников и наладить их взаимодействие.

**Поощрение духа предприимчивости**

В пяти исследованных нами компаниях менеджеры по-разному предлагали и внедряли инновационные идеи, и от этого, естественно, во многом зависел успех их начинаний. Чаще всего новаторские преобразования осуществляют молодые компании, особенно из сектора высоких технологий. Скажем, в компании ChipCo, производящей микросхемы, 71% проектов, затеваемых менеджерами-рационализаторами, носят инновационный характер. Для сравнения: у оператора связи Uti-Co этот показатель не превышает 33%, а в страховой компании FinCo — 47%. Степень инновационности во многом зависит от того, в какой мере корпоративная структура и культура стимулируют творческую активность менеджеров среднего звена. Культура компаний, в которых работают наиболее предприимчивые менеджеры, основывается на принципах командной работы, а их сложные организационные структуры обеспечивают сотрудников множеством связей и позволяют им при необходимости выходить за рамки стандартных должностных обязанностей.

Наивысший уровень инновационности у производителя электронных компонентов ChipCo, динамично растущей компании, которая обладает значительными ресурсами. Каждому новому сотруднику дают понять, что здесь приветствуют личную инициативу и командную работу. Организационные и материальные ресурсы перераспределяются в ChipCo очень гибко, хорошо работающих менеджеров ждет повышение. Здесь можно услышать сетования по поводу долгого принятия решений, несоблюдения сроков и частой обновляемости состава команд, но никто не жалуется на упущенные возможности. Коалиции сторонников поддерживают самые разные проекты, и тот, кто претендует на дополнительные ресурсы, признает такое же право и за другими. Менеджеры ChipCo обладают большой свободой. Связи со смежными подразделениями важнее вертикальных отношений. Структура большинства функциональных служб устроена по матричному принципу, и у одного менеджера может быть до четырех начальников. Высшее руководство создает такие условия, чтобы сотрудники нижних уровней выдвигали самые разные идеи. Топ-менеджеры предпочитают выбирать лучшее из высказанных предложений, а не навязывать свои решения. Сотрудники разных подразделений и иерархических уровней вообще предпочитают любые проблемы обсуждать на неформальных встречах и на них согласовывать свои взгляды, поэтому у менеджеров довольно много времени уходит на такого рода встречи. Между подразделениями ChipCo налажен свободный информационный обмен. Здесь больше всего ценится не формальная должность, а профессиональная репутация человека — от нее зависят шансы на получение поддержки и дополнительных ресурсов для инновационного проекта. Карьера специалиста в ChipCo может развиваться очень быстро, большинство сотрудников гордятся своей компанией.

Компания, условно названная RadCo, производит оптические приборы. RadCo больше, чем все остальные из рассмотренных нами, ориентирована на исследования и разработки. У RadCo много общего с ChipCo, но дела ее в последнее время идут не слишком гладко. Недавние болезненные преобразования нанесли ощутимый удар по ее корпоративной культуре и подорвали ее научную репутацию. Компанию возглавили новые люди с другим мировоззрением и они решили изменить направленность компании; по мнению многих сотрудников, у нового руководства нет четкого представления о целях бизнеса и его долгосрочных перспективах, что не может не настораживать. Прежняя уверенность сотрудников в техническом превосходстве RadCo тает на глазах, ведь если раньше вся компания была нацелена на инновации, то теперь упор делается на формализацию рабочих процедур и повышение эффективности. Все это создает в компании атмосферу неопределенности и часто провоцирует конфликты. Прежде менеджеры с любыми вопросами легко могли попасть к высшему руководству, теперь этому препятствует децентрализованная матричная структура (в которой, к тому же, стало меньше общекорпоративных служб).

В RadCo, как и в ChipCo, огромную роль играют горизонтальные связи, но сотрудники RadCo гораздо сильнее ощущают присутствие высшего руководства. В частично матричной структуре менеджер может подчиняться сразу четырем начальникам разных уровней. Начальники эти, как и топ-менеджеры, чаще всего помогают проектам, поддерживаемым сотрудниками нескольких подразделений. Благодаря коллегам менеджеру нередко удается протолкнуть свое решение и по вертикали корпоративного управления.

Бизнес-процедуры в RadCo носят как формальный, так и неформальный характер. Многие решения принимаются на собраниях и просто во время свободного обсуждения. Специалисты работают в компании, как правило, подолгу, и у них налажены прочные деловые отношения. У менеджеров есть возможность формировать проектные команды и управляющие комитеты. Проекты нередко длятся годами, и на рынке RadCo заботливо поддерживает имидж компании, которая заботится о своих сотрудниках.

Компания, которую мы назвали MedCo, специализируется на производстве и продаже медицинского оборудования и нередко воплощает идеи, разработанные другими. Многие продукты MedCo можно характеризовать как новаторские, однако в целом ее уровень инновационности ниже, чем уровень RadCo и ChipCo. Здесь придают гораздо большее значение стандартизации процедур и централизации планирования. Впрочем, несмотря на доминирующую роль центрального офиса, руководители отдельных подразделений могут по своему усмотрению решать поставленные задачи. У сложной матричной структуры MedCo, по словам сотрудников компании, есть не только плюс — благодаря ей подразделения обладают достаточной степенью независимости, но и минус — отсутствие четкой системы отчетности приводит к непроизводительным затратам времени.

В MedCo сосуществуют командная работа и соревновательность. Высшее руководство официально декларирует приверженность принципу командной работы и сама матричная структура отчасти способствует обмену идеями в рамках организации, тем не менее сотрудничеству иногда препятствует конкуренция между подразделениями. «Ударники» получают вознаграждение, и их повышают по службе (хотя обычно и с опозданием), но в целом вся политика в области поощрений не отличается прозрачностью и последовательностью. При этом многие сотрудники MedCo работают в компании подолгу, так что ее кадровую политику можно назвать стабильной и вполне разумной. Примечательно, что сотрудники считают свою компанию весьма передовой с точки зрения управления, но, по их мнению, в технологическом отношении она следует во втором эшелоне.

Последние две компании из нашего обзора, FinCo и UtiCo, продемонстрировали наименьшую степень инновационности. Многие реализованные здесь проекты, похоже, завершились успешно, но не благодаря действующей в компаниях системе, а вопреки ей.

Корпоративная культура FinCo весьма своеобразна и непоследовательна. Сотрудники плохо себе представляют стратегию и цели компании. Каждый начальник устанавливает свои правила игры, и многое зависит от отношений между конкретными людьми и личных договоренностей. Некоторым менеджерам именно в такой атмосфере проще продвигать свои проекты, но в целом она не способствует рискованным начинаниям. К тому же разного рода реорганизации и кадровые перестановки усиливают в коллективе неуверенность и подозрительность. Новаторам нелегко получить поддержку подчиненных: они не уверены в прочности положения своего начальника. При частых переменах у менеджеров очень много времени и энергии уходит на то, чтобы приспосабливаться к новым условиям, и помогать подчиненным освоить новые правила игры. На перспективные проекты времени не остается. Впрочем, поскольку неопределенность создает организационный вакуум, менеджерам, занимающим стратегически выгодные должности (обычно их специально привлекают для осуществления реформ), удается реализовать свои проекты.

В отличие от компаний, ориентированных на инновации, FinCo держится на вертикальных связях. Менеджеры не заинтересованы в том, чтобы развивать сотрудничество, поэтому подразделения и службы здесь не налаживают взаимодействие и не формируют проектные команды. Менеджеры воспринимают структуру и формальные системы компании скорее как барьеры, чем как подспорье. Вознаграждения в FinCo — редкость. Сотрудники не считают свою организацию передовой, а сравнение с другими компаниями отрасли обычно бывает не в ее пользу. И конечно, большинству сотрудников не нравится, что на руководящие должности начальство предпочитает брать специалистов со стороны: ветеранам такая политика кажется оскорбительной.

UtiCo — во многих отношениях вполне благополучная компания: сотрудники гордятся ею и уверены, что она по праву занимает одно из первых мест в отрасли. Между тем здесь явно ощущается недостаток творческой инициативы, что, конечно, снижает конкурентоспособность компании. Компания пытается сформировать матричную организационную структуру, но для менеджеров среднего звена новаторство не характерно. Впрочем, в настоящее время корпоративная культура UtiCo изменяется: если раньше больше всего ценились надежность и стабильность, то теперь — гибкость и конкурентоспособность, а в атмосфере неопределенности руки опускаются даже у самых целеустремленных сотрудников. Кроме того, компания по-прежнему остается централизованной. Топ-менеджмент поощряет поиск новых систем и методик, но неуклюжее внедрение новшеств часто обескураживает новаторов. Бюджетная политика компании весьма аскетична, и менеджерам, как правило, очень трудно получить деньги на свои проекты, а строго дозированное распределение обязанностей убивает энтузиазм на корню. Кроме того, вертикаль управления предполагает строгую систему делегирования полномочий, и здесь никто не рискует действовать в обход прямого начальника.

Информационный обмен в UtiCo также имеет вертикальную направленность и не отличается оперативностью. Взаимодействие между подразделениями ограниченно, иногда трудно добиться от соседнего отдела даже технической информации. Основное внимание уделяют не достижениям, а недостаткам. Получить похвалу от сослуживцев или начальников мало кому удается. Атмосфера отравлена завистью и соперничеством. Отношение сотрудников к своей компании неоднозначно: в бизнесе UtiCo явно преуспевает, но многие ее конкуренты кажутся более современными и привлекательными.

**Организационная поддержка инноваций**

Проанализировав особенности организации, культуры и методов работы пяти компаний, мы можем определить, при каких условиях предприятие имеет наибольшие шансы на успех. Чтобы сотрудники брались за сложные проблемы, у них должны быть возможности и желание заниматься проектами, не связанными с их основной работой. Вот несколько факторов, которые способствуют формированию этих возможностей.

• Многообразные связи между смежными отделами, находящимися в ведении сразу нескольких руководи-

телей. В таких условиях менеджеру легче выдвигать новаторские идеи, «продавать» их коллегам и начальству.

• Свободный и не скованный официальными рамками информационный обмен, благодаря которому руководство может черпать идеи в неожиданных местах и из разнородных фрагментов информации составлять целостную картину происходящего.

• Несколько финансово независимых центров влияния. Если у менеджеров среднего звена есть доступ к таким центрам — им проще выдвигать новые идеи и получать нужные ресурсы.

• Большая доля менеджеров c весьма широко очерченными должностными обязанностями. Те из них, у кого нет подчиненных и кому поставлена задача «решить проблему», будут сами бороться за получение бюджета и формирование команды.

• Интенсивное и неформальное общение между сотрудниками разных подразделений и служб, культура, ориентированная на командную работу, превалирование горизонтальных связей при обмене материальными, административными и информационными ресурсами. В таких условиях менеджер успевает заручиться поддержкой коллег еще до того, как его проект одобрит начальство.

• Система поощрений, ориентированная на инвестиции в персонал и новые проекты, а не на вознаграждение за выслугу лет. При такой системе руководители не боятся браться за сложные проекты и рассчитывают на поддержку, в том числе финансовую. Одна из самых главных наград для талантливого руководителя — шанс заняться еще более крупным проектом.

Очевидно, что эти условия характерны в основном для молодых компаний, которые действуют на формирующемся рынке. Но их можно создать и в более зрелых компаниях старого образца — была бы воля высшего руководства. По большому счету от менеджеров среднего звена зависит конкурентоспособность национальной экономики на мировой арене. Значит, им нужно создать благоприятную среду.

**О нашем исследовании**

Начиная свое исследование, мы опросили 26 менеджеров среднего звена из 18 организаций, а затем, уже на следующей стадии — еще 165 из пяти крупных американских корпораций; их руководители помогли нам отобрать лучших сотрудников. Нам не нужна была случайная выборка, нас интересовали «самые яркие, талантливые и работоспособные», те, кто мог бы стать образцом для остальных. Тем не менее оказалось, что эти менеджеры представляли практически все основные направления деятельности, причем пропорционально их значимости для компаний: торговые компании сделали упор на специалистов по продажам и маркетингу, производственные — на новаторов в области НИОКР и производства.

В ходе беседы, продолжавшейся полтора-два часа, каждый респондент рассказывал о своем самом важном инновационном проекте, подробно описывая его развитие — от зарождения идеи до победного завершения. Нас интересовали все детали: точная хронология, проблемы получения необходимых для работы полномочий, дискуссии по наиболее острым проблемам, вознаграждение участников и т.п. Мы также расспрашивали участников исследования об их текущих проектах.

Компании, попавшие в поле нашего зрения, были очень разными и по организационной структуре, и по характеру бизнеса: зрелые и не слишком поворотливые, молодые и динамичные, работающие в секторе высоких технологий, в производстве или в сфере услуг. Их роднило только одно — интерес к проблеме, которой мы занимались. Всем компаниям приходится приспосабливаться к условиям высококонкурентного рынка (правда, для производственных предприятий эта задача стояла всегда, тогда как для поставщиков услуг она стала по-настоящему актуальной лишь недавно), и поэтому все «наши» корпорации хотели бы, чтобы их менеджеры среднего звена были более предприимчивыми.

Вымышленные названия этих компаний намекают на сферу их деятельности:

• ChipCo — производитель компьютерного оборудования;

• FinCo — поставщик услуг в области страхования и финансов;

• MedCo — производитель крупного медицинского оборудования;

• RadCo — разработчик оптических систем;

• UtiCo — поставщик телекоммуникационных услуг.

**Что считать инновационным проектом**

Опросив 165 менеджеров, мы разделили осуществленные ими проекты на несколько групп. Определяющими для нашей классификации были широта преобразований и их роль в будущем развитии компании. Непосредственную денежную отдачу мы не рассматривали как важнейший показатель, нас интересовали прежде всего изменения в корпоративной культуре и увеличение производственного потенциала. При одних преобразованиях, растут, скажем, доходы компании, но никаких других существенных сдвигов не происходит, при других — растут доходы и внедряются новые производственные методы (именно такие проекты оказывает глубокое воздействие на организацию). Значит, эти преобразования попали у нас в разные категории.

**Все рассмотренные проекты делятся на две большие группы.**

**• Базовые проекты.** При всей своей масштабности они не выходят за рамки традиционной деятельности компаний и не оказывают глубокого воздействия на результативность компании. К этой группе относятся 66 из 165 проанализированных проектов.

**• Инновационные проекты.** Позволяют компании по-новому использовать или наращивать ресурсы и потому обеспечивают долговременное повышение эффективности. Таковы 99 из 165 проектов.

**Базовые проекты предполагают:**

**• выполнение обычной работы,** то есть заданий, не выходящих за рамки должностных обязанностей сотрудника (например, «в ходе реорганизации достичь запланированного объема продаж»);

**• улучшение работы каждого сотрудника** («сотрудник, плохо проявивший себя во время программы переподготовки, работает на прежнем месте»);

**• постепенный прогресс** — лучшее выполнение обычных должностных обязанностей («удается чаще, чем раньше, соблюдать производственный график»).

**Инновационные проекты предполагают:**

**• реализацию новой стратегии** — разработку новых подходов («на основе модели, которая учитывает соотношение цены и качества, сформулирована новая стратегия ценообразования»);

**• открытие новых возможностей** — создание принципиально нового продукта или рынка («высшему руководству “продали” идею нового продукта, начали соответствующий проект»);

**• разработку новой методики** — введение новых тиражируемых процессов, процедур и технологий («разработана и внедрена информационная система, позволяющая разбивать финансовые результаты по секторам бизнеса»);

**• создание новой структуры** — изменение существующей организационной структуры или создание новой, переналаживание связей между бизнес-единицами и т.п. («три службы объединены в одну»). Участники исследования иногда расходились во мнении относительно того, в какую подкатегорию следует отнести тот или иной проект, но принадлежность к базовой или инновационной категории разногласий не вызывала. Скажем, все относили проект к группе базовых, когда благодаря ему быстро и значительно улучшались финансовые показатели или производительность компании, даже если менеджер при этом выполнял только свои повседневные обязанности, не изменяя организационную структуру и не предлагая новой тиражируемой методики. Скорее всего человек, достигший такого результата, — превосходный руководитель, но новатором его не назовешь.

Опросив 165 менеджеров, мы разделили осуществленные ими проекты на несколько групп. Определяющими для нашей классификации были широта преобразований и их роль в будущем развитии компании. Непосредственную денежную отдачу мы не рассматривали как важнейший показатель, нас интересовали прежде всего изменения в корпоративной культуре и увеличение производственного потенциала. При одних преобразованиях, растут, скажем, доходы компании, но никаких других существенных сдвигов не происходит, при других — растут доходы и внедряются новые производственные методы (именно такие проекты оказывает глубокое воздействие на организацию). Значит, эти преобразования попали у нас в разные категории.

**Все рассмотренные проекты делятся на две большие группы:**

**• Базовые проекты.** При всей своей масштабности они не выходят за рамки традиционной деятельности компаний и не оказывают глубокого воздействия на результативность компании. К этой группе относятся 66 из 165 проанализированных проектов.

**• Инновационные проекты.** Позволяют компании по-новому использовать или наращивать ресурсы и потому обеспечивают долговременное повышение эффективности. Таковы 99 из 165 проектов.

**Базовые проекты предполагают:**

**• выполнение обычной работы,** то есть заданий, не выходящих за рамки должностных обязанностей сотрудника (например, «в ходе реорганизации достичь запланированного объема продаж»);

**• улучшение работы каждого сотрудника** («сотрудник, плохо проявивший себя во время программы переподготовки, работает на прежнем месте»);

**• постепенный прогресс** — лучшее выполнение обычных должностных обязанностей («удается чаще, чем раньше, соблюдать производственный график»).

**Инновационные проекты предполагают:**

**• реализацию новой стратегии** — разработку новых подходов («на основе модели, которая учитывает соотношение цены и качества, сформулирована новая стратегия ценообразования»);

**• открытие новых возможностей** — создание принципиально нового продукта или рынка («высшему руководству “продали” идею нового продукта, начали соответствующий проект»);

**• разработку новой методики** — введение новых тиражируемых процессов, процедур и технологий («разработана и внедрена информационная система, позволяющая разбивать финансовые результаты по секторам бизнеса»);

**• создание новой структуры** — изменение существующей организационной структуры или создание новой, переналаживание связей между бизнес-единицами и т.п. («три службы объединены в одну»). Участники исследования иногда расходились во мнении относительно того, в какую подкатегорию следует отнести тот или иной проект, но принадлежность к базовой или инновационной категории разногласий не вызывала. Скажем, все относили проект к группе базовых, когда благодаря ему быстро и значительно улучшались финансовые показатели или производительность компании, даже если менеджер при этом выполнял только свои повседневные обязанности, не изменяя организационную структуру и не предлагая новой тиражируемой методики. Скорее всего человек, достигший такого результата, — превосходный руководитель, но новатором его не назовешь.

**Об авторе. Розабет Мосс Кантер (Rosabeth Moss Kanter)**— профессор бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса. Автор нескольких книг, в том числе «Эволюционируйте! Как преуспеть в культуре цифровых технологий завтрашнего дня» (Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow. Harvard Business School Press, 2001), «Мировой класс: локальное процветание в глобальной экономике» (World Class: Thriving Locally in the Global Economy. Simon & Schuster, 1995), «Когда гиганты учатся танцевать» (When Giants Learn to Dance. Simon & Schuster, 1989), а также ряда публикаций в HBR (была редактором журнала с 1989 по 1992 год).

# Пять правил жесткой игры для бизнеса

Джордж Сток-младший, Роб Лахенауэр

В мире бизнеса победители играют грубо и не считают нужным извиняться за это. Желая потеснить компании, входящие в «большую тройку», Toyota наносила конкурентам удары по самым уязвимым местам. Экспансия японской компании началась в секторе компактных автомобилей, затем противостояние распространилось на средние и полноразмерные модели, а в конце концов Toyota добралась

Столь же беспощадна по отношению к соперникам и корпорация Dell. Летом 2003 года Hewlett-Packard объявила о неудовлетворительных финансовых результатах, обусловленных жесткой ценовой конкуренцией на рынке персональных компьютеров. И уже на следующий день Dell нанесла сопернику точный удар, анонсировав широкомасштабное снижение цен.

Wal-Mart давно известна своей жесткой политикой по отношению к поставщикам. В конце концов один из них взбунтовался. В 1996 году компания Rubbermaid, имевшая годовой оборот $2 млрд и незадолго до этого занявшая верхнюю строчку в рейтинге Fortune, попыталась навязать Wal-Mart свои цены. Ответ ритейлора был безжалостным — Wal-Mart разорвала контракт со строптивым партнером.

С конкурентами Wal-Mart тоже никогда не церемонилась. Последние годы были крайне тяжелыми для другой розничной сети, Kmart, которая под защитой закона о банкротстве вела борьбу за выживание. Wal-Mart весьма оперативно воспользовалась ситуацией, выпустив клоны модных продуктов Martha Stewart, бестселлеров в ассортименте Kmart.

Едва ли кто-нибудь будет спорить с тем, что все последнее десятилетие Toyota, Dell и Wal-Mart служили олицетворением корпоративного успеха. Но настороженное отношение общественности к этим компаниям наводит на мысль, что в их успешности есть что-то сомнительное, неприглядное. Достаточно вспомнить заголовки на первых полосах BusinessWeek: «Может ли кто-нибудь остановить Toyota?», «Не слишком ли много власти у Wal-Mart?» и «Неизвестные факты о Dell».

Дело в том, что все три компании играют очень жестко. Что мы имеем в виду? В бизнесе это означает, что компания рвется к единственной цели — достижению конкурентного преимущества. Иными словами, она стремится занять ведущее положение на рынке, добиться максимальной нормы прибыли, обеспечить быстрый рост и укрепить нематериальные активы. Команда, играющая жестко, жадно набирает очки, не страшится столкновений с соперником, задает темп инновационной гонки и пытается расширить границы возможного. Она играет ради победы. И побеждает.

На этом фоне команда, играющая мягко и корректно, смотрится в высшей степени благопристойно. Она может добиться вполне приличного уровня прибыли и даже удостоиться одобрения деловой прессы. Но для нее не характерно стремление к победе любой ценой. Мягкий игрок не использует приемы, которые могут травмировать соперников или его самого. Он не предпринимает отчаянных и коварных прорывов, а по большей части топчется на месте и выжидает. Он играет ради самой игры. Нельзя сказать, что команда с таким стилем заведомо обречена на проигрыш, но чемпионом она уж точно не станет.

Возможно, эта модель поведения сложилась под влиянием современной науки об управлении, где в последнее время в моде такие «корректные» темы, как лидерство, корпоративная культура, забота о клиентах, управление знаниями, взращивание талантов, делегирование полномочий и т.п. Неудивительно, что подобная наука воспитывает мягких игроков.

Взгляните на названия новых книг, посвященных бизнесу: «Кто трогал мой сыр?» (да кто же это написал, человек или мышь?), или «Рыба! Замечательный способ поднять моральный дух и улучшить результаты», или «Лидер-слуга». Четыре книги из пяти в перечне бестселлеров последнего десятилетия — мягкотелые. Информация, подаваемая в таком виде, не самым лучшим образом влияет на сотрудников компаний.

Наверное, выражение «жесткая игра» при описании бизнес-процессов рождает ассоциации с жадными олигархами, «баронами-разбойниками» или Эндрю Карнеги, посылающим агентов Ната Пинкертона громить профсоюзы. Однако на самом деле играть грубо не означает нарушать закон. Кому-то может показаться, что корпорации Enron и WorldCom играли жестко, но они-то как раз использовали типичную

Настоящие игроки жесткого стиля не жульничают, они и без этого могут доставить соперникам немало неприятностей. Они действуют не только очень активно, но и эффективно, выполняя роль санитаров рынка. Жесткая игра делает компании сильными и собранными, и в результате на рынке появляются более дешевые продукты и услуги, а уровень удовлетворенности потребителей повышается. Более слабые соперники кричат о «нечестной конкуренции» и нарушении антимонопольных норм. Они встают в позу, требуют введения торговых ограничений и жалуются в суды и СМИ. А тем временем капиталы их акционеров тают. Но жестких игроков нытьем не проймешь.

**Манифест лиги жесткой игры**

Мы считаем, что настало время пересмотреть соотношение между жестким и мягким бизнесом. Над мягкими игроками, ухитрившимися дожить до наших дней (это, в частности, почти все авиаперевозчики, американский автопром и звукозаписывающие компании), навис дамоклов меч. Жесткие игроки энергично вытесняют их с рынка. Компании в списке Fortune 100 сменяют друг друга с невиданной быстротой. В столь динамичной и суровой бизнес-среде жесткий стиль уже не может считаться одним из допустимых вариантов — это непременное условие победы.

Готовы ли вы пересмотреть основы искусства побеждать? Если да, то прочитайте Манифест Лиги жесткой игры.

**Постоянно фокусируйтесь на конкурентных преимуществах.** История бизнеса — это дорога, усеянная останками компаний, постепенно растерявших свои некогда внушительные конкурентные преимущества. Жесткие игроки действуют прямо противоположным образом: получив преимущество перед конкурентами, они затем только наращивают его.

Многие корпоративные лидеры любят рассуждать о конкурентных преимуществах, однако мало кто может показать, в чем состоит его собственное преимущество, и еще меньше тех, кто умеет это преимущество измерять. Но не таковы жесткие игроки — они опытным путем определяют свои сильные стороны и без всяких церемоний ими пользуются.

Постоянная сфокусированность на конкурентном преимуществе дает удивительные результаты. Wal-Mart, чей бизнес держится в первую очередь на логистике, добилась значительных конкурентных преимуществ в 1970-х, создав сеть розничных магазинов, в которой промежуточные перевозки и складирование были сведены к минимуму. Товары от поставщиков принимались лишь крупными партиями и быстро перегружались в трейлеры, доставлявшие их прямо в универмаги.

Такая схема резко сократила затраты на перевозки, но Wal-Mart этим не ограничилась. Задавшись целью стабилизировать спрос и дополнительно сократить расходы, она выступила с инициативой «низкие цены каждый день». В офисах корпорации были установлены суперкомпьютеры для отслеживания и анализа поведения потребителей, ценовой картины на рынке и т.п. Спутниковая связь обеспечила мгновенный обмен данными между магазинами, складами и поставщиками — в результате все средства перевозки были оптимально загружены и товары поставлялись в достаточном количестве. Анализируя данные о продажах и складских запасах, Wal-Mart указывала компаниям вроде Rubbermaid, какую продукцию те должны отгрузить. Мнения самих поставщиков по данному вопросу игнорировались.

Сейчас Wal-Mart продолжает завинчивать гайки этой жесткой системы и пока, похоже, не собирается от нее отказываться. Если компания и дальше будет столь же настойчиво и энергично повышать эффективность, то можно предположить, что ее издержки и потребительские цены будут снижаться бесконечно.

**Боритесь за абсолютные конкурентные преимущества.** Жесткому игроку недостаточно обладать просто конкурентным преимуществом. Ему необходимо получить абсолютное преимущество, которое на 100% гарантирует победный финиш. Разница между двумя понятиями принципиальна: абсолютное преимущество, в отличие от простого, не оставляет соперникам никаких шансов догнать вас.

Преимуществом жесткой команды может стать ее непревзойденная экономическая организация, выход на поставщиков или заказчиков, недоступных конкурентам, сверхоперативная разработка продукта. К примеру, производственная система Toyota настолько превосходит возможности других автомобилестроителей, что японская компания фактически не делает из нее секрета. Благодаря этой системе она может выпускать самые разнообразные модели высококачественных автомобилей с уникально низкой себестоимостью, легко варьируя при необходимости объемы производства. Toyota уверена, что ее систему скопировать невозможно, а потому охотно приглашает конкурентов на свои предприятия. «Изучайте нас сколько хотите!» — говорит она, и конкуренты изучают, причем уже не одно десятилетие. Однако любые попытки воспроизвести эту систему остаются бесплодными. Между тем Toyota продолжает увеличивать свой отрыв от остальных, в частности, налаживает гибкую сборочную линию нового типа Global Body Line. По сравнению с прежними линиями ее ввод в строй обходится вдвое дешевле, а переналадка для выпуска новой модели — на 70% дешевле.

Достижения японской компании поразительны. Начиная с 1980 года, когда Toyota контролировала 5% мирового рынка, она безостановочно наращивала экспансию и к настоящему моменту довела свою рыночную долю до 10%. Цена каждого процента здесь составляет порядка $10 млрд. Недавно Toyota вышла на второе место в мире по числу продаваемых автомобилей, вытеснив с этой позиции Ford. Японская компания к 2010 году рассчитывает получить 15% мирового рынка, и держим пари, что так оно и будет. Кто-нибудь рискнет поставить против?

**Не атакуйте напрямую.** Как ни парадоксально это звучит, но жесткие игроки обычно избегают прямых столкновений. Дело в том, что они для этого слишком хитры. Как показывает история, на войне для успеха наступления атакующей стороне необходимо многократное превосходство в силе, а такой расклад жесткую команду не устраивает. Даже если у нее есть численное превосходство, она предпочтет использовать его более экономно и не будет действовать «в лоб».

Классический пример успешного обходного наступательного маневра — стратегия авиакомпании Southwest Airlines в области выбора маршрутов. Конкуренты Southwest традиционно старались усиливать свои позиции в крупных транспортных узлах. Компания United, например, ежедневно обслуживает около 1000 рейсов в чикагском аэропорту О'Хейр. Southwest не стала соревноваться с крупнейшими авиаперевозчиками на их территории. Вместо этого она проложила маршруты через небольшие города, расположенные вдалеке от основных магистралей. Не претендуя на Бостон, Southwest организовала рейсы через Манчестер (штат Нью-Гемпшир) и Провиденс (штат Род-Айленд). В мегаполисах вроде Нью-Йорка и Чикаго она решила не приобретать слоты в главных аэропортах, например Ла-Гуардиа или О'Хейр, а действовать на второстепенных площадках (крупные перевозчики не считали их лакомыми кусками, за которые стоило бы драться).

Но когда Southwest упрочила свои позиции в этих второстепенных точках и добилась там значительного успеха, ведущие авиакомпании оказались в трудном положении. Чтобы потеснить Southwest на ее территории, они должны были покинуть свои укрепленные вотчины. Было неясно, как конкурировать с Southwest в сфере «провинциальных» перевозок. Идти в небольшие аэропорты, где у нее уже имелось конкурентное преимущество? Или искать свои, новые маршруты, связывающие небольшие города? Но и в том и в другом случае пришлось бы играть по правилам Southwest. Ни одной из крупных авиакомпаний так и не удалось пока решить эту проблему. Попытки лобовой атаки на Southwest неоднократно проваливались, и компания продолжала осваивать все новые и новые провинциальные маршруты. Она, кстати, оказалась в числе немногих авиаперевозчиков, кого не затронул кризис, разразившийся в отрасли после терактов 11 сентября.

**Делайте ставку на волю к победе.** Чтобы успешно играть в жестком стиле, требуется не только ум, но и мужество. Херб Келлехер, основатель Southwest, несмотря на его застенчивый вид, определенно относится к категории жестких игроков, а его компания — очень жесткая команда. Истинный характер Southwest наглядно проявился в ее рекламном слогане: «Мы пришли. Мы увидели. Мы победили».

Это важнейший принцип игроков такого типа: они ориентированы на действие, текущее состояние дел их никогда не удовлетворяет. К счастью, это свойство заложено почти в каждом, и с его помощью можно превратить мягкого игрока в жесткого. Впрочем, для формирования жесткой команды недостаточно просто дать волю присущему нам стремлению к победе. Необходимо еще постоянно культивировать в людях жесткую психологию. «Главный враг нашего успеха — мы сами, — писал Келлехер в своем обращении к сотрудникам еще в начале 1990-х. — Нельзя допускать, чтобы успех порождал в нас самодовольство, самонадеянность, жадность, лень, безразличие, желание заниматься второстепенными вещами, бюрократию, чинопочитание, склочность, а также пренебрежение к угрозам извне».

Чтобы избежать самодовольства, необходимо постоянно быть начеку. Когда компания United предложила в ряде калифорнийских городов, уже обслуживавшихся Southwest, конкурирующие услуги, Келлехер разослал подчиненным письмо под заголовком «Начало военных действий». Глава Southwest выражался по-боевому: «У противника имеется более 100 самолетов, которые могут быть брошены против нас. На карту поставлено все: наша капитализация, наши зарплаты, привилегии, рабочие места и возможности для экспансии». В некоторых городах, где конкуренция была особенно острой, служащие Southwest даже приходили на работу в камуфляжной форме и военных касках.

**Исследуйте пограничную зону.** Жесткая игра предполагает действия на границе дозволенного, там, где перед компанией открываются самые богатые возможности. Жесткие игроки осмеливаются подойти к опасному пределу (он может быть задан как законом, так и общественными нормами) гораздо ближе, чем их конкуренты.

Но чтобы играть вплотную к границе, необходимо знать, где она проходит. Возможно, это и есть самый сложный и пугающий аспект жесткой игры. Игроки этого типа досконально разбираются во всех нюансах своей отрасли. На них работают квалифицированные консультанты — юристы и бухгалтеры, определяющие, что разрешено, а что нет (правда, получить точный ответ на этот вопрос бывает трудно). Вот несколько проблем, которые следует обдумать, чтобы успешно действовать в опасной приграничной зоне.

• Не нарушим ли мы закон? Еще раз подчеркнем, что жесткий стиль не означает грязную игру. Вы наносите удар в полную силу, но не ставите цель покалечить противника (не следует, впрочем, забывать, что законодательные нормы часто запутанны и непрозрачны). Максимально расширяя область дозволенного, рисковый игрок может получить фантастические конкурентные преимущества.

• Пойдут ли наши действия на благо клиентам? Если да, то судьи и регуляторы вполне могут счесть их приемлемыми, пусть даже какие-то детали вызывают сомнение. Если нет, вы рискуете породить армию недовольных, которые в случае вашего поражения будут радостно потирать руки.

• Не наносят ли наши действия прямой ущерб конкурентам? В принципе, действия, ставящие соперников в невыгодное положение, допустимы. К примеру, вы можете вынудить конкурента делать инвестиции в области, где у него нет никаких шансов обогнать вас. Но вот открытое вредительство было бы неразумным. Скажем, поглотив основного поставщика в отрасли и отрезав от него конкурентов, вы настроите против себя многих участников рынка, с которыми ведете дела. С точки зрения закона такой ход будет допустимым, но вашему бизнесу он скорее всего повредит.

• Не вступаете ли вы в конфликт с общественными объединениями и группами? Такие группы, не будучи сами вашими клиентами, могут оказывать на клиентов сильное влияние (вспомним экотеррористов, поджигающих «хаммеры» и другие внедорожники). Подобные конфликты дорого обходятся компаниям.

Корпорация Microsoft постоянно играет в зоне риска, получая от этого как выгоды, так и убытки. Она закрывает глаза на ущерб, который ее действия причиняют конкурентам, и в результате часто становится ответчиком в антимонопольных процессах. Но руководители корпорации убеждены, что их политика идет на пользу потребителям (с чем многие согласны), а это позволяет существенно смягчить удары, которые наносят Microsoft регуляторы и конкуренты.

Позволим себе еще раз повторить: жесткий стиль не предполагает нарушений закона. В перечень жестких приемов не входят махинации с финансовой отчетностью, срыв контрактов, кража коммерческих секретов и ценовой демпинг. Быть жестким не значит действовать подло. Ну по крайней мере, слишком подло. Все же приходится признать: жесткие игроки с удовольствием наблюдают, как соперник корчится от боли.

**5 ПРИЕМОВ ЖЕСТКОЙ ИГРЫ**

Как стать жестким игроком? Вообще способов очень много, но есть несколько хрестоматийных, нестареющих принципов, всегда позволявших добиться конкурентного преимущества. Применять их лучше всего неожиданно и максимально агрессивно. Цель — резкий рывок, дающий возможность намного обогнать соперников, чтобы затем сконцентрировать усилия для следующего рывка.

**Вторгайтесь в заповедники прибыльности конкурентов.** Заповедник прибыльности — область, в которой компания получает основные доходы и спокойно нагуливает жир, как медведь к зиме. Если соперник посягнет на вашу территорию, нанесите ответный удар сюда, в самое уязвимое место.

Разорять заповедники прибыльности можно по-разному. Например, прибегнуть к массовой рекламной кампании или к тотальному снижению цен, но самые эффективные методы — хирургические. Многие из них предполагают рискованные действия, поэтому нужно тщательно проверять их законность. Поскольку эти методы способны существенно повысить конкурентоспособность, компании, успешно их применяющие, не спешат делиться своими секретами. Мы приведем пример такой ситуации, изменив названия.

Несколько лет назад у компании VacuCorp, производящей пылесосы, обострился конфликт с конкурентом. Главный заповедник прибыльности VacuCorp был связан с поставками крупнейшим розничным сетям, и именно сюда направила свой удар компания SweepCo. Она предложила тем же ритейлорам свою продукцию по более низкой цене, чем VacuCorp.

Специалисты VacuCorp начали тщательно анализировать составляющие бизнеса SweepCo. Их интересовало все — продукция, цены, дизайн, дистрибуция. Очень скоро VacuCorp нашла то, что искала. На заводе в штате Айова SweepCo производила моющие пылесосы особой конструкции, с длинным шлангом. Устройства такого типа большинство других изготовителей к тому времени уже не выпускали, и SweepCo этим пользовалась. Хотя в доходах компании на долю этих моделей приходилось всего 25%, они приносили ей порядка 80% прибыли.

Этой информации оказалось достаточно. VacuCorp оперативно разработала аналогичную модель, но с меньшим числом компонентов и более дешевую, чем у SweepCo. Теперь после каждой попытки SweepCo выйти на кого-либо из крупных заказчиков VacuCorp следовало немедленное ответное действие: VacuCorp предлагала свою новинку ключевым заказчикам SweepCo, причем по очень низкой цене. Скоро SweepCo поняла, что происходит, и перестала посягать на территорию Vac-uCorp. На рынке пылесосов воцарился мир.

Итак, если вы хотите вторгнуться в чей-то заповедник прибыльности, то главное для вас — осведомленность. Вы должны досконально знать структуру затрат и прибылей у себя и у соперника — по категориям товара, регионам и клиентам. Это знание позволит вам выработать стратегию атаки и нанести конкуренту максимально болезненный удар.

Ведя ценовую войну, не забывайте о границах, установленных законом. Между просто агрессивной и хищнической ценовой политикой существует тонкое, но вполне реальное различие. Помните также, что вторжение в чужой заповедник прибыльности скорее всего встретит энергичный отпор: конкурент может отплатить вам той же монетой. Не исключено, что у него окажется больше финансовые ресурсов, чем у вас, или найдется влиятельный союзник, который поможет отразить вашу атаку. Собираясь идти на медведя, не будьте беспечны.

**Без колебаний заимствуйте идеи.** Мягкие игроки убеждены, что их блестящие идеи — святыня, на которую никто не смеет посягнуть. Их жесткие оппоненты думают иначе. Они готовы присвоить любую перспективную идею — если только она не защищена патентом — и использовать ее для своих целей. Рей Крок не изобретал McDonald's — он позаимствовал идею у братьев Макдоналд, купив у них небольшую сеть заведений, торгующих бургерами. Артур Блэнк и Берни Маркус, основатели сети хозяйственных магазинов Home Depot, тоже не сами родили идею «гигантского ящика для инструментов» — она принадлежала компании Handy Dan Home Improvement, в которой Блэнк и Маркус прежде работали.

Впрочем, плагиат у жестких игроков не сводится к простому заимствованию идеи. Они всегда находят способ усовершенствовать ее. «Сэм Уолтон не просто скопировал нашу концепцию (создавая Wal-Mart.— Прим. ред.), но и усилил ее», — признал однажды Хэрри Каннингем, основатель розничной сети Kmart.

Если вы присваиваете чью-то идею, обязательно сделайте ее своей, добейтесь, чтобы она укоренилась в вашей организации и чтобы ваши сотрудники поверили в нее. Копирование деталей не даст вам ничего — об этом многое могли бы рассказать руководители авиакомпаний, безуспешно пытавшиеся повторить опыт Southwest. Выходит, плагиат — вовсе не такая простая вещь, как кажется.

В конце 1990-х доходы сервис-центров у дилеров Ford начали падать. Автомобилестроитель, привыкший получать солидную прибыль от торговли запчастями через дилеров, поначалу не мог понять, в чем дело. Руководство Ford решило понаблюдать за конкурентами и выяснило, в частности, что у продавцов японской Honda сервисный бизнес идет очень хорошо. Успех Honda базировался на двух факторах: привязке продаж новых автомобилей к послепродажному обслуживанию и удобном прейскуранте на технические услуги. Дело в том, что маркетологам Honda удалось свести сотни различных услуг в простую и понятную схему. Чтобы сделать заказ на техобслуживание, клиент сообщал только пробег автомобиля и некоторые сведения о своих предпочтениях. Таким образом, выбрать необходимый пакет услуг было не сложнее, чем купить в McDonald's набор Happy Meal. Руководство Ford решило сделать то же самое.

Трудность, однако, состояла в том, что дилеры и инженеры Ford действовали несогласованно. Инженеры твердо знали, что запчасть, срок службы которой закончился, должна быть заменена, и что бессмысленно превращать эту операцию в заказ Happy Meal. В то же время дилеры стремились прежде всего увеличить продажи новых автомобилей, и их не очень интересовал послепродажный сервис. В конце концов Ford заимствовала схему Honda и, сделав ставку на покупателей новых машин, добилась улучшения показателей. Проект оказался успешным не потому, что Ford точно скопировала детали схемы, а потому, что компании удалось сделать идею понятной и близкой не только своим техническим специалистам, но и дилерам, которых у Ford насчитывается более 5000.

Кому-то может показаться обидным, если его назовут подражателем. Но игрокам жесткого стиля на это наплевать. Они прекрасно понимают: если бы Стив Джобс не присвоил идею графического пользовательского интерфейса, подсмотренную у разработчиков из исследовательского центра Xerox PARC, корпорация Apple Computer вообще могла не состояться. И если бы Киитиро Тойода не познакомился с действовавшей на заводах Ford методикой планирования, которая позже превратилась в систему «точно вовремя» (JIT), компания Toyota не смогла бы в 1950-х обогнать своего японского конкурента, Nissan, а потом войти в тройку ведущих автомобилестроителей планеты.

Впрочем, идеи желательно заимствовать не только у непосредственных конкурентов. Можно брать решения, реализованные в одном регионе, и использовать их в другом, как сделала Ryanair, воспроизведя схему Southwest в Европе.

**Не стесняйтесь обмануть противника.** Как поступить, если у вас появилась блестящая стратегическая идея, но вы боитесь, что не сумеете ее реализовать, поскольку конкуренты успеют нейтрализовать ваши усилия? Жесткие игроки в таких ситуациях выгадывают время, вводя конкурентов в заблуждение.

Обманные финты — очень важная и притом вполне законная составляющая тактики во многих видах спорта. Цель финтов — спровоцировать соперника на движение, которое выведет его из равновесия и не позволит подготовиться к вашей атаке. Похожие приемы применяются и в бизнесе, хотя хвастать этим не принято. В высокотехнологичных отраслях нему превосходят ее. Хотя Wausau и удалось переманить часть дистрибуторов, уделявших особое внимание качеству обслуживания и обеспечению нестандартных поставок, многие клиенты продолжали покупать ширпотреб у ее конкурентов, предлагавших более привлекательные цены. Эти поставщики считали, что такая сегментация рынка им на руку. Действительно, с чего бы это им снижать темпы производства, отвлекаясь на дорогостоящее изготовление мелких партий? Более того, чтобы удовлетворить клиентов, желающих покупать ширпотреб, Wausau стала приобретать рулоны стандартной бумаги у конкурентов, заново упаковывая их и сбывая как свою собственную продукцию. Конкурентам это тоже очень нравилось. Ну а Wausau таким образом сократила производство ширпотреба и усилила зависимость других компаний от производства малоприбыльного товара.

**Атакуйте превосходящими силами.** Игроки жесткого стиля обычно избегают прямых атак, но бывают случаи, когда без них не обойтись, и тогда они всей своей мощью обрушиваются на противника. Чтобы провести такую атаку, компания должна быть абсолютно уверена, что располагает необходимыми ресурсами. Конкурентное преимущество может существовать на бумаге, но в состоянии ли вы быстро собраться и реализовать его на деле? Вероятно, если сложить вместе силы всех ваших подразделений, сумма окажется более внушительной, чем у конкурента, но смогут ли ваши подразделения действовать как единое целое?

Это подводит нас к следующему принципу: компания, решившаяся на массированную атаку, должна быть готова быстро и радикально перестроить свой бизнес. Обычно коренная перестройка требуется в условиях реальной угрозы, если же речь идет о вполне благополучной компании, такой шаг может показаться необоснованным. Чтобы решиться на него, руководитель должен обладать уверенностью и мужеством, свойственными лишь жестким игрокам.

В начале 1990-х Anheuser-Busch попыталась вытеснить Frito-Lay с лидирующих позиций на рынке чипсов, соленых орешков, крекеров и т.п. Усилия самой Frito-Lay, входящей в империю PepsiCo, в тот момент были направлены на экспансию в сегменте печений и крекеров, и Anheuser-Busch собиралась этим воспользоваться. Прибегнув к обычной тактике непрямой атаки, пивоваренная компания начала продавать орешки и чипсы под своей новой маркой Eagle в супермаркетах и винных магазинах, где она традиционно предлагала пиво и где Frito-Lay была представлена сравнительно слабо.

К несчастью для Anheuser-Busch, незадолго до этого бизнес Frito-Lay возглавил Роджер Энрико, получивший хорошую закалку в борьбе с Coca-Cola на посту руководителя Pepsi-Cola North America. Он видел, что сила брэндов и масштабы его компании дают ей солидное преимущество перед Anheuser-Busch в сегменте чипсов и орешков. Но чтобы извлечь из этого преимущества максимум выгоды, Энрико должен был провести боевую мобилизацию Frito-Lay, коренным образом реорганизовав структуру ее внутренних инвестиций. Энрико сократил ассортимент продукции Frito-Lay вдвое — ни о каких печеньях и крекерах речь уже не шла. Все усилия компании (а также 10 000 ее надежных партнеров — грузовых перевозчиков) были сфокусированы на американском рынке. Новый руководитель перестроил также рекламную политику — если раньше огромный рекламный бюджет распылялся по отдельным региональным подразделениям, то теперь он был собран в единый кулак.

Значительные инвестиции Frito-Lay сделала и в повышение качества продукции — прежде у товаров, продаваемых под маркой Eagle, здесь было некоторое преимущество. Энрико четко определил приоритеты компании и провел первые в истории Frito-Lay увольнения (правда, он взяли и дополнительных специалистов в отдел продаж). Это позволило компании существенно сократить расходы и снизить цены.

Добившись преимущества в таких важных областях, как качество продукции и услуг и привлекательность цен, Энрико начал наступление на один из заповедников прибыльности Eagle — отделы чипсов в супермаркетах. В 1996 году An-heuser-Busch признала поражение и свернула проект Eagle. В конце концов Frito-Lay даже приобрела четыре завода Eagle, причем по очень низкой цене.

Чтобы использовать подобную стратегию, компаниям часто приходится пускать в ход скрытые ресурсы. Но это должны быть ресурсы, действительно обеспечивающие конкурентное преимущество. Поэтому еще до начала наступления компании необходимо убедиться, что у нее есть превосходство, скажем, в себестоимости, иначе противник может нейтрализовать удар, снизив цены.

Конечно, атакующие компании редко ставят цель уничтожить противника. Лучше иметь дело со слабым конкурентом, чем получить соперника, успешно завершившего процедуру банкротства и готового к напряженной борьбе. Кроме того, атакующий должен быть готов к повышенному вниманию со стороны общества. Методы, которые Frito-Lay использовала в супермаркетах, проверялись Федеральной комиссией по торговле, но в результате были признаны законными.

**Заставляйте противника увеличивать затраты.** Если вы полностью контролируете структуру и механизм своих затрат, то можете с помощью ценового маневра заставить соперника увеличить его затраты. При этом он будет совершенно уверен, что действует в своих интересах.

Несколько лет назад у компании Federal-Mogul, производящей автозапчасти, стала заметно снижаться прибыль. Деннис Гормли, занимавший тогда пост гендиректора, решил тщательно проанализировать структуру ее цен и затрат. Особое его внимание привлекли операции с опорами двигателей: Federal-Mogul продавала малые партии этих изделий корпорациям Caterpillar, Cummins и John Deere, а Ford, GM и другие автомобилестроители покупали опоры крупными партиями. До этого руководство Federal-Mogul полагало, что продажа небольших партий прибыльнее, поскольку маржа там была выше. Но результаты анализа ужаснули гендиректора. Вопреки корпоративным отчетам, при мелкосерийных поставках издержки в расчете на каждое изделие были гораздо выше, чем при крупносерийных. Это означало, что выбранная Federal-Mogul стратегия, призванная повышать прибыли, давала прямо противоположный эффект: фактически компания иногда отгружала заказчикам наличные.

Проблему можно было решить, продав весь бизнес, связанный с мелкосерийными поставками, конкуренту, JP Industries. Эта компания традиционно была сильнее Federal-Mogul в мелкосерийном производстве, но уступала в крупносерийном и при этом, похоже, не догадывалась, насколько малоприбыльными были ее основные операции. Но такой шаг позволил бы JPI создать заповедник прибыльности, из которого она могла бы впоследствии делать вылазки на территорию Federal-Mogul — в крупносерийный бизнес.

В конце концов Гормли все же решил передать мелкосерийные операции противнику, но таким образом, чтобы JPI, сама того не подозревая, оказалась связанной этими операциями по рукам и ногам. Для этого Federal-Mogul должна была намеренно завышать свои цены на мелкосерийные поставки — ровно настолько, чтобы JPI выигрывала тендер, но получала при этом очень небольшую прибыль. Коварная тактика себя оправдала: JPI действительно выигрывала тендеры и тем самым наносила ущерб своему бизнесу. Получаемые компанией контракты не позволяли ей накопить силы для экспансии в области крупносерийных поставок.

Разумеется, Federal-Mogul не стремилась вовлечь JPI в разрушительный цикл увеличения затрат и снижения прибыльности. Оказавшись в бедственном положении, JPI могла бы предпринять отчаянный рывок в направлении, которое Federal-Mogul решила оставить себе. Чтобы не дать конкуренту подойти к опасной черте, Federal-Mogul время от времени выигрывала тендеры на мелкосерийные поставки, а также давала JPI победить в конкурсах на поставку крупной партии. Помимо всего прочего эта тактика помогала Federal-Mogul маскировать ее истинные намерения.

Следует, впрочем помнить, что такая стратегия очень рискованна — на карту может быть поставлена судьба компании. Вероятность ошибки здесь достаточно велика. Постарайтесь как можно точнее уяснить истинную структуру затрат, связанных с тем или иным продуктом или клиентом, и как можно тщательнее выработать план последующей атаки.

**Жесткий менталитет**

Стратегия жесткой игры отнюдь не ограничивается описанными здесь пятью принципами. В сущности, любое действие, которое позволяет добиться максимального преимущества, оставаясь при этом в рамках закона, можно считать приемом из арсенала жестких игроков. Но нам хотелось бы подчеркнуть: дело не только в конкретных приемах и действиях — важно то, как вы сами к ним относитесь. Никакой учебник не поможет, в том случае если использование рекомендованных приемов вызывает у вас отвращение или угрызения совести.

Прежде всего проверьте, насколько жестко вы настроены по отношению к самому себе. Считаете ли вы необходимым, чтобы клиенты, поставщики, партнеры, акционеры и сотрудники всегда говорили вам правду? Способны ли вы без паники смотреть в лицо опасности, которая угрожает самому существованию вашей компании? Стремитесь ли вы к новым вершинам, даже если сегодня ваша компания благоденствует?

Если вы готовы играть по жестким правилам на своем поле, можете приниматься за конкурентов. В очередной раз напомним: нельзя допускать, чтобы жесткая игра переходила в садизм. Да, соперник иногда кричит от боли, но тот, кто причиняет эту боль, не должен выглядеть злодеем. Напротив, необходимо, чтобы другие участники рынка с одобрением воспринимали ваши действия. Так оно и будет, если ваша стратегия принесет выгоду и им тоже. Кто-то даже захочет перенять у вас удачные приемы, которые многим все еще кажутся недозволенными. Сегодня жесткий менталитет встречается все же редко — победители чаще извиняются за свой успех, чем гордятся им.

Итак, достаточно ли у вас крутизны для жесткой игры?

**Об авторах**

**Джордж Сток-младший (George Stalk, Jr.)** — вице-президент Boston Consulting Group, автор множества книг и статей, в частности статьи «Время — очередной источник конкурентного преимущества» (Time — The Next Source of Competitive Advantage. HBR, 1988, July — August). **Роб Лахенауэр (Rob Lachenauer)**— вице-президент Boston Consulting Group. Сток и Лахенауэр консультировали некоторые компании, о которых идет речь в статье.

# Каким должен быть капитализм потребителей

Роджер Мартин

Историю современного капитализма можно разделить на две эпохи. Первая — капитализм менеджеров — началась в 1932 году. Ее идеологи отстаивали радикальную по тем временам точку зрения, согласно которой бизнесу необходимо профессиональное управление. Вторая — капитализм акционерной стоимости — началась в 1976 году. Ее провозвестники целью каждой корпорации провозглашали благосостояние акционеров. Логика тут такая: если компании выполняют эту задачу, выигрывают и акционеры, и общество. Это трагическое заблуждение; настало время отказаться от этой страшно вредной идеи и перейти к третьей эпохе — капитализма потребителей.

Начало двух предыдущих эпох возвестили ученые. В 1932 году Адольф Берл и Гарднер Минз опубликовали свой легендарный трактат «Современная корпорация и частная собственность», в котором утверждали, что управление нужно отделить от собственности. Отныне такие люди, как Рокфеллеры, Морганы, Карнеги и Меллоны, владельцы, а заодно и генеральные директора своих корпораций, перестанут заправлять ими. Руководить будут специально нанятые люди, новый класс профессиональных управленцев. Этой тенденции, говорили Берл и Минз, страшиться не надо; она свидетельствует о наступлении нового прекрасного времени — эпохи экономической экспансии (на поверку, этой эпохе, по причине Великой депрессии, на раскачку понадобился не один год).

Конечно, некоторые собственники по-прежнему возглавляли свои предприятия, но в основном в дирекциях воцарились профессиональные управленцы. Предприниматели основывали новые фирмы, а затем, когда бизнес разрастался до внушительных размеров, благоразумно передавали бразды правления наемным менеджерам, людям надежным, более предсказуемым и дисциплинированным.

Но настал 1976 год, и капитализм менеджеров получил суровую отповедь в статье Майкла Дженсена и Уильяма Меклинга. Опубликованная в Journal of Financial Economics, она называлась «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». Ей суждено было стать самой цитируемой из всех научных статей, посвященных бизнесу. Авторы утверждали, что профессиональные управленцы не принимают в расчет интересы собственников, что их волнует только собственное финансовое положение, а вовсе не материальное благополучие акционеров. Это очень плохо для акционеров и невыгодно для экономики в целом, писали Дженсен и Меклинг; менеджеры проматывают корпоративные и общественные ресурсы ради того, чтобы набить собственные карманы. Это критическое выступление возвестило начало нынешней эпохи капитализма, так как генеральные директора поняли, что должны присягнуть на верность идее «максимизации акционерной стоимости». Скоро советы директоров стали считать, что их работа — примирять интересы топ-менеджеров, вознаграждая их труд, в том числе и акциями, с интересами акционеров. Отныне акционер — не «униженный и оскорбленный», он кум королю и сват министру. Знаковые фигуры в борьбе за интересы акционеров — Роберто Гойцуэта, проработавший генеральным директором Coca-Cola с 1981 года до самой своей смерти в 1997-м, и Джек Уэлч, возглавлявший General Electric с 1981 по 2001 год. Многие считают, что именно с речи, которую Уэлч произнес в нью-йоркском Pierre Hotel спустя несколько месяцев после своего назначения, и началась эпоха акционерной стоимости. Хотя сам этот термин тогда и не прозвучал, было очевидно, что центр внимания сместился в сторону прибыли компании. Оба руководителя главной задачей компаний считали максимизацию акционерной стоимости, и с обоими расплачивались акциями в беспрецедентных масштабах. Гойцуэта, получив акции компании, которую не он основал и не он сделал публичной, стал первым американским управленцем-миллиардером. А Уэлчу, по подсчетам, к моменту его ухода из GE принадлежало ее акций ни много ни мало на $900 млн.

**Логика с изъяном**

Правда ли, что, заняв место управленцев в центре деловой вселенной, акционеры зажили богаче? Ответ очевиден: нет. С 1933 по 1976 год, когда они, якобы, играли вторую скрипку при профессиональных управленцах, приведенный к оценке того времени кумулятивный годовой реальный доход акционеров компаний из списка S&P 500 дотягивал лишь до 7,6%. В 1977—2008 годах и того хуже: их реальная прибыль составляла 5,9% в год. Если не придерживаться жестко конкретных дат — передвинуть конец первого периода и начало второго, то можно сделать так, чтобы средние цифры прибыли по ним сравнялись. Но никто не посмеет утверждать, что акционеры начали получать больше после того, как их интересы провозгласили приоритетом. Трудно утверждать, что Джен-сен и Меклинг оказали акционерам такую уж большую услугу.

За наводящим вопросом: «Правда ли, что акционеры зажили богаче?» — просится и следующий: если вы так печетесь об акционерах, уверены ли вы, что забота о повышении акционерной стоимости пойдет им во благо?

Думаю, и на этот вопрос ответ будет отрицательным. Как я покажу дальше, чтобы создать акционерную стоимость, надо поставить во главу угла удовлетворенность потребителей. Иными словами — и это не должно никого удивлять — Питер Друкер правильно понимал суть дела, когда говорил, что главная задача бизнеса — приобретать и удерживать покупателей. Постойте, скажете вы, а почему не поставить перед собой двойную цель: удовлетворять потребителей и повышать акционерную стоимость? Но в таком случае получится погоня за двумя зайцами — с известным результатом. Как учит нас теория оптимизации, нельзя одновременно максимизировать две желательные переменные или минимизировать две нежелательные. Можно максимизировать акционерную стоимость, если это не мешает удовлетворять нужды потребителей, или ставить во главу угла интересы покупателей, если это не нанесет урона акционерной стоимости, но максимизировать и то, и другое разом невозможно (см. врезку «Почему может быть только одна цель»).

**ПОЧЕМУ МОЖЕТ БЫТЬ ТОЛЬКО ОДНА ЦЕЛЬ?**

Линейное программирование – математический метод оптимизации заданной переменной при наличии ограничений. Скажем, нефтеперерабатывающему заводу линейный алгоритм понадобится для максимизации стоимости продукции, производимой из каждого барреля неочищенной нефти (в частности, неэтилированного бензина, мазута и реактивного топлива) в долларовом выражении. Переработка будет, естественно, ограничена неким минимумом требуемой продукции (скажем, установлен какой-то минимум мазута и какой-то – стандартного неэтилированного бензина). Максимальная выгода, которую можно извлечь из переработки одного барреля нефти, зависит от этих ограничений. Важно понимать следующее: производя подобного рода подсчеты, человек или компьютер может максимизировать или минимизировать только одну переменную. Этот аргумент приводил Майкл Дженсен, доказывавший, что максимизация акционерной стоимости должна быть единственной «целевой функцией» фирмы. Исключение из этого правила — случай, когда одна из переменных является подмножеством другой. Если, например, я попрошу вас из куска пластилина весом 1000 граммов вылепить максимально возможное количество шариков и кубиков весом в грамм, вы вряд ли выполните задание: чем больше шариков, тем меньше кубиков, вот и все. Если же я предложу вам вылепить максимальное количество «предметов» — и шариков, и кубиков, вы справитесь с задачей, ведь шарики — подмножество «предметов». Вы можете слепить 1000 шариков— и произвести 1000 «предметов». Таким образом, нефтеперерабатывающий завод, каким бы сложным ни был его линейный алгоритм, не в состоянии максимизировать одновременно и стоимость продукции, и, скажем, количество галлонов мазута. Ему придется выбрать одну главную целевую функцию, а остальные — рассматривать как ограничения. Точно так же фирма не может максимизировать и потребительскую ценность своих продуктов, и акционерную стоимость. Поэтому приходится выбирать: либо вы в качестве главной своей цели выбираете акционерную стоимость, а потребительскую ценность рассматривать как ограничение, либо вы делаете выбор в пользу потребительской ценности, обеспечив при этом какой-то минимум акционерной стоимости.

Что говорить — идея максимизации акционерной стоимости всегда привлекала своей элегантностью, но претворить ее в жизнь управленцам оказалось непросто. И это понятно, ибо непрост сам механизм создания акционерной стоимости. Рассмотрим его подробнее.

В длинной очереди претендующих на активы и доходы фирмы акционеры стоят в самом конце. То есть они получают то, что остается после выплат всем остальным: сотрудникам и пенсионным фондам, поставщикам, налоговым органам, кредиторам и держателям привилегированных акций (если таковые существуют). Поэтому суммарная стоимость их акций равна дисконтированной стоимости всех будущих денежных потоков минус эти выплаты. Поскольку будущее неясно, потенциальным акционерам надо прикинуть, какими могут быть эти денежные потоки; курс акций зависит от того, как они представляют себе будущее компании и чего ждут лично для себя. Акционеры, которые полагают, что дисконтированная стоимость будущих поступлений от обыкновенных акций окажется меньше нынешней цены, продадут свои акции. Их приобретут те, кто уверен, что дисконтированная будущая стоимость превысит нынешний курс. Все это значит, что акционерная стоимость почти никак не связана с тем, как обстоят дела в настоящем. Получается, что текущие доходы — это малая доля по сравнению с общей стоимостью обыкновенных акций. Последние десять лет среднегодовой коэффициент цена — прибыль компаний из списка S&P 500 составлял 27х. То есть текущий доход в среднем составляет менее 4% рыночной стоимости предприятий. Понятно, что при оптимистичных прогнозах относительно будущего компании акционерная стоимость будет высокой. В конце 2009 года акции Google продавались с коэффициентом примерно 35х, так как люди верили, что ее прибыль по-прежнему будет расти, а положение на рынке только крепнуть. Рыночная стоимость Exxon Mobile превышала доходы всего в 12 раз, поскольку инвесторы не верили в светлое завтра нефтяной отрасли. Выводы очевидны: единственный надежный способ увеличить акционерную стоимость — повысить градус ожиданий, касающихся будущего компании. Но делать это до бесконечности управленцы не могут. Акционеры посмотрят на хорошие результаты, обрадуются и затребуют таких результатов, каких менеджерам никакими силами не обеспечить. Известно, что акционеры не знают меры: ликуют, когда видят хорошие перспективы, и очень огорчаются из-за плохих.

Вот почему фондовые рынки гораздо волатильнее, чем доходы компаний, акции которых торгуются на этих рынках. В конце 2001 года коэффициент цена — прибыль компаний из списка S&P 500 был очень высоким — 46х, ибо акционеры думали, что бизнес входит в «новую парадигму». Но, когда эйфория прошла, коэффициент упал до 19х и не особо отклонялся от этой отметки до самого 2007 года. Лишь накануне краха фондового рынка в 2008-м он вырос до 25х.

Руководители это понимают; для них не тайна, что и создание, и разрушение акционерной стоимости происходят циклически, а главное — не в их власти это контролировать. Они могут ненадолго «подтянуть» акционерную стоимость к более высокой отметке, но рано или поздно она опять упадет. Поэтому они предпочитают краткосрочные стратегии, надеясь выйти из игры до того, как наступит обвал. А потом они еще и критикуют преемников: мол, не сумели избежать падения. Или же они искусственно занижают ожидания, чтобы потом растянуть процесс непрерывного повышения акционерной стоимости. (Однако правила финансовой отчетности, касающиеся нематериальных активов и деловой репутации компании, таковы, что подобные попытки обходятся слишком дорого. См. врезку «Правила бухучета: дело в них тоже?».) Иными словами, поскольку генеральные директора не могут выиграть игру, ради которой их и назначают на высший пост, они придумывают новые правила, и в этой «своей» игре у них появляется шанс победить. Вот почему такая цель, как максимизация акционерной стоимости, и основанная на этом принципе система вознаграждения руководителей невыгодны акционерам. Те самые управленцы, которые призваны претворять эту цель в жизнь, понимают, что им это не по силам. Если компанию возглавляет выдающийся профессионал, ее доля рынка и объем продаж растут, она может зарабатывать больше прибыли и более рационально использовать капитал, но как бы ни был хорош ее руководитель, он не в силах повысить акционерную стоимость, которая отражает ожидания рынка. Чем сильнее давят на гендиректора, заставляя его увеличивать акционерную стоимость, тем больше у него искушение предпринять меры, которые будут не во благо, а во вред акционерам.

**ПРАВИЛА БУХУЧЕТА: ДЕЛО В НИХ ТОЖЕ?**

Доктрина максимизации акционерной стоимости встроена в принятые в США правила управления финансовой отчетностью. В июне 2001 года Комитет по стандартам финансового учета (FASB) издал Положение № 142 «Деловая репутация и прочие нематериальные активы», изменившее подход аудиторов к этой оценке.   
  
Прежде компании должны были амортизировать нематериальные активы в соответствии со стандартным графиком. Положение №142 положило конец этой практике. Теперь от аудиторов требовалось ежегодно объявлять, «ослаблены» ли нематериальные активы и деловая репутация или они сохранили свою стоимость. Если они были «ослаблены», аудиторам полагалось списывать эти активы до текущего рыночного значения.   
  
Сейчас, чтобы определить, ослаблен ли нематериальный актив, аудиторские фирмы рассчитывают для компании стоимость дисконтированного денежного потока будущих периодов и сравнивают его с текущей акционерной стоимостью — определяемой текущим курсом акций. Если акционерная стоимость низка относительно рассчитанных дисконтированных денежных потоков, это дает аудитору основание списать активы фирмы.   
  
Как следствие, генеральные директора, которые никак не управляют ожиданиями акционеров (то есть не повышают их), рискуют тем, что их вынудят провести масштабное списание нематериальных активов компании. А известие об этом вполне может повлечь за собой дальнейшее снижение ожиданий и дальнейшие списания.   
  
Доктрина максимизации акционерной стоимости встроена в принятые в США правила управления финансовой отчетностью. В июне 2001 года Комитет по стандартам финансового учета (FASB) издал Положение № 142 «Деловая репутация и прочие нематериальные активы», изменившее подход аудиторов к этой оценке.   
  
Прежде компании должны были амортизировать нематериальные активы в соответствии со стандартным графиком. Положение №142 положило конец этой практике. Теперь от аудиторов требовалось ежегодно объявлять, «ослаблены» ли нематериальные активы и деловая репутация или они сохранили свою стоимость. Если они были «ослаблены», аудиторам полагалось списывать эти активы до текущего рыночного значения.   
  
Сейчас, чтобы определить, ослаблен ли нематериальный актив, аудиторские фирмы рассчитывают для компании стоимость дисконтированного денежного потока будущих периодов и сравнивают его с текущей акционерной стоимостью — определяемой текущим курсом акций. Если акционерная стоимость низка относительно рассчитанных дисконтированных денежных потоков, это дает аудитору основание списать активы фирмы.   
  
Как следствие, генеральные директора, которые никак не управляют ожиданиями акционеров (то есть не повышают их), рискуют тем, что их вынудят провести масштабное списание нематериальных активов компании. А известие об этом вполне может повлечь за собой дальнейшее снижение ожиданий и дальнейшие списания.

Вот Джек Уэлч, человек, который, можно сказать, олицетворял собой идею максимизации акционерной стоимости. При нем GE из компании с рыночной стоимостью $13 млрд (на 1981 год) превратилась в самую дорогую корпорацию мира: в 2001 году, в год его ухода на пенсию, ее оценивали в $484 млрд. Но, чтобы акционерная стоимость все время повышалась, Уэлч заставлял компанию расти все больше и больше. Ставку он сделала на малозначимое поначалу подразделение GE Capital — к концу карьеры Уэлча именно оно обеспечивало GE почти половину ее доходов. Но в 2009 году из-за крупного списания активов GE Capital рыночная капитализация GE скатилась до $75 млрд (правда, это произошло в начале года, а к сентябрю она уже составляла $170 млрд). Да, в момент ухода Уэлча увеличение акционерной стоимости на $471 млрд казалось чудом — особенно инвесторам, которые успели продать акции по самым высоким ценам. Но много ли они выиграли в перспективе — большой вопрос. В Coca-Cola была похожая история. До Роберто Гойцуэты рыночная цена компании 20 лет держалась на одной отметке. При нем она выросла в 40 раз. Вскоре после ухода Гойцуэты капитализация компании достигла заоблачных вершин — $180 млрд, но только раз. И преемники Гойцуэты, стараясь не уступить ему, мучились, имея на руках такое «наследство», как быстрый рост и безумные поглощения.

**Пусть к власти придут потребители**

Вот более удачная формула оптимизации: выясните, что ценно для ваших покупателей, и придумайте, как их постоянно радовать. Конечно, на этой стезе особо не разгуляешься: если компании, к восторгу потребителей, будут продавать свои все более качественные продукты по все более низким ценам, они обанкротятся. Компании должны максимально полно отвечать запросам покупателей и одновременно гарантировать акционерам, что они получат приемлемый — с учетом риска — доход на свои акции.

Обратимся к примеру Johnson & Johnson. У нее самое убедительное и единственное в своем роде «кредо», сформулированное еще в 1943 году легендарным председателем J&J Робертом Вудом Джонсоном, — с тех пор оно не менялось. Вот оно в сокращенном виде:

«Наша основная ответственность — перед врачами и медицинскими сестрами, перед пациентами, перед отцами и матерями, перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами… Мы несем ответственность перед нашими сотрудниками, мужчинами и женщинами, которые работают у нас по всему миру… Мы несем ответственность перед обществом, в котором живем и работаем, а также перед мировым сообществом… И наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Придерживаясь этих принципов, мы обеспечим нашим акционерам достойный доход».

Тут недвусмысленно выстроена корпоративная иерархия ценностей: потребители — на первом месте, акционеры — на последнем. Но в J&J считают, что если удовлетворенность покупателей стоит в начале списка, то у акционеров все обстоит просто замечательно. До сих пор этот принцип не подводил. Вспомним, как действовал Джеймс Берк, бывший глава J&J, в 1982 году, когда вспыхнул скандал из-за отравленного тайленола. Тогда в Чикаго умерли семь человек: в капсулах с лекарством оказался цианид. Сейчас считается, что компания, не думавшая в тот момент о прибыли, показала всему миру, как вести себя «правильно». Отравления с летальным исходом были зафиксированы только в Чикаго, но Берк сразу же распорядился отозвать все до единой упаковки тайленола из всех аптек Америки, хотя правительство того не требовало и тайленол приносил J&J пятую часть всей ее прибыли. Тогда объем продаж и доля рынка J&J резко уменьшились. Комментаторы удивлялись тому, что глава публичной компании так откровенно пренебрег прибылью, и в то же время превозносили Берка за его образцовую нравственную позицию. Но вчитайтесь в «кредо», и вам станет ясно, что его решение было продиктовано не столько моральными принципами, сколько четко сформулированными целями J&J. Не исключено, что Берк как ее глава просто точно следовал пунктам, изложенным в «кредо».

Потребители значились там на первом месте, а акционеры — на четвертом, и он действовал соответственно. Для него получение запланированной квартальной прибыли не было главной задачей, и он однозначно поставил ее в конец списка. В итоге J&J нисколько не пострадала от решения своего руководителя. После того как компания на деле доказала, что безопасность покупателей для нее превыше всего, и первой в мире стала продавать отпускаемые без рецепта лекарства в упаковке, которую невозможно незаметно вскрыть, брэнды J&J завоевали небывалое признание у потребителей. В сентябре 2009 года рыночная капитализация J&J достигла $167 млрд (девятое место в мире). И, похоже, J&J действительно принесла своим долгосрочным акционерам «справедливую прибыль» — даже с лихвой. Акционеры чувствуют себя неплохо и в других компаниях, где их интересы и не ставят на первое место. P&G, ставшая в сентябре восьмой в мире по рыночной капитализации, уже давно поместила покупателя в центр своей вселенной. Цели, морально-этические ценности и принципы P&G, крупнейшего в мире производителя потребительских товаров, в 1986 году были зафиксированы в документе с таким же названием. Они очень похожи на провозглашенные J&J: «Наша цель — производить товары и услуги наивысшего качества и потребительской ценности, улучшающие жизнь потребителей во всем мире. В свою очередь, потребители помогают нам занять ведущие позиции по уровню продаж, обеспечить процветание бизнеса, что способствует повышению благосостояния наших работников и акционеров, а также тех регионов, где мы живем и работаем».

В данном случае повышение акционерной стоимости — следствие «клиентоцентричности» компании, но явно не первоочередная цель. Все это не означает, что компании, провозгласившие акционерную стоимость своим приоритетом, перебивались с хлеба на воду. GE и Coca-Cola по уровню рыночной капитализации входят в число 25 первых корпораций мира (в сентябре они занимали, соответственно, шестое и двадцать второе места). При Уэлче и Гойцуэте акционерная стоимость и GE, и Coca-Cola росла гораздо быстрее прочих компаний из списка S&P 500. Среднегодовой темп роста совокупного дохода акционеров GE составлял 12,3%, Coca-Cola — 15%, тогда как в среднем у компаний из списка S&P 500 — только 10%. Но в долгосрочной перспективе никому из них не удалось по уровню акционерной стоимости обогнать ведущие компании, которые весьма недвусмысленно отправляли своих акционеров в хвост корпоративной очереди. Самую большую акционерную стоимость создали J&J и P&G, каждая в своем секторе. И если сравнить их с GE времен Уэлча, они опять-таки выиграют: в P&G среднегодовой темп роста прибыли достигал 15,2%, в J&J — 14,5%, в GE — 12,3%. Эффективность J&J и P&G была примерно на том же уровне, что и у Coke; среднегодовой темп роста составлял соответственно 15% и 14,6% против 15,1% у Coke эпохи Гойцуэты.

**Правило в действии**

Почему компании, которым и дела нет до максимизации акционерной стоимости, получают столь впечатляющую прибыль? Потому, что их руководителям не надо контролировать ожидания акционеров и они могут сосредоточиться собственно на бизнесе. Когда Алан Лафли стал гендиректором P&G, он мог преспокойно — для компании это было в порядке вещей — заявить акционерам, что в ближайшее время дела будут все хуже и хуже, поскольку надо укрепить целый ряд основных позиций, а на это уйдет время. В массе своей генеральные директора не решились бы на подобную откровенность, опасаясь реакции Уолл-стрит. Они постарались бы побыстрее все наладить — хотя бы для виду. А большинство советов директоров сделало бы все, чтобы подобного рода информация не дошла до акционеров — даже путем прямого запрета.

Самым, наверное, убедительным доказательством того, что статус акционеров в P&G изменился, стало решение Лафли убрать из головного офиса экраны, отображавшие изменение биржевого курса акций. Их установили при его предшественнике, дабы при каждом удобном случае напоминать сотрудникам о необходимости повышать акционерную стоимость. Лафли, конечно, не единственный, кто понимает, как важны подобные символические шаги. Нечто в этом роде совершила и Research in Motion, компания, которая производит карманные ПК (см. врезку «[Пончики и карманные компьютеры](https://150.hbr-russia.ru/articles/816281" \l "vrez2)»). Еще одно ключевое отличие — система вознаграждений. Советы директоров компаний, которые не ставят на первое место повышение акционерной стоимости, не сбивают с толку своих генеральных директоров опционами на акции, привязанными к краткосрочным результатам работы или реализуемыми при выходе на пенсию.

Если вознаграждение первых лиц компаний зависит от краткосрочных показателей, советы директоров подталкивают их к тому, чтобы любыми средствами оправдывать ожидания акционеров, а не добиваться реального прогресса и работать на будущее. Когда глава компании знает, что получит обещанное перед выходом на пенсию, он все время мысленно видит перед собой финишную черту. Если компания, подобно бегуну-марафонцу, пересечет ее и рухнет на землю, его это уже не будет касаться — после нас хоть потоп. Если посмотреть на график многолетней рыночной капитализации GE, то станет ясно, чего корпорации стоил выход на пенсию Джека Уэлча. Очевидно, что его преемнику Джеффу Иммельту досталась компания с полным набором классических проблем, порождаемых нацеленностью на финиш. Каким бы гением ни был Иммельт, вряд ли ему удастся вернуть акционерную стоимость на тот уровень, на котором она была к моменту его назначения. Структура вознаграждения Лафли в P&G, наоборот, характерна для компаний, делающих ставку на удовлетворенность потребителя. Почти 90% его вознаграждения — это опционы и акции, выдаваемые на определенных условиях. Хотя сейчас подобные условия предлагают гендиректорам многих компаний, у опционов P&G особенно большой период ограничений на владение (время до их перехода в собственность) — три года и на продажу — два года. К тому же Лафли решил держать опционы в два раза дольше, чем требовалось, и продавать, только жестко выполняя программу их продажи. Что касается акций с условиями, а это существенная часть материального поощрения Лафли, он их не получил ни накануне, ни сразу после отставки.

Период ограничения на владение начался через год после его отставки и продлится десять лет. Если бы стараниями Лафли к моменту его ухода на пенсию ожидания акционеров взвинтились — чтобы потом резко снизиться, это плохо отразилось бы на его «выходном пособии». Поэтому все время своего пребывания в высшей должности он был заинтересован в том, чтобы работать на будущее, найти себе сильного преемника и оставить P&G в образцовом состоянии. Многие управленцы возражали бы против таких, как у Лафли, условий контракта о вознаграждении; они сказали бы, что не хотят отвечать за ошибки своих преемников — это несправедливо. В этом-то и проявляется корпоративная культура. Такая система материального поощрения, как в P&G, в других компаниях, которые вознаграждают своих сотрудников акциями в зависимости от краткосрочных результатов и в которых господствует принцип «каждый за себя», была бы и правда несправедливой. Им трудно было бы перейти на новую схему оплаты труда — основанную на долгом финансовом здоровье, поэтому и корпоративная культура вряд ли изменится. А там, где все «заточено» на потребителя, структура вознаграждения, как у Лафли, оправданна. Ее не только просто ввести, она также заставляет руководителей думать о завтрашнем дне. Но даже если главная задача компании — создавать продукты с высокой потребительской ценностью, ее корпоративная культура исключительно хороша, а опционный контракт предусматривает долгий период ограничения на владение, соблазн максимизировать акционерную стоимость все равно остается.

Когда Лафли пришел в P&G, вознаграждение топ-менеджеров зависело от совокупного дохода акционеров (TSR). А рассчитывали его как рост цены акций плюс дивиденды (если они снова вложены в акции) за три года. При такой системе совокупный доход акционеров P&G сравнивали с TSR основных конкурентов; если показатели P&G соответствовали показателям первой половины лучших, то руководству выплачивали бонусы. Но Лафли быстро подметил такую закономерность: если в этом году TSR выше всяких ожиданий, то на следующий год он неизбежно будет низким. Дело в том, что повышение совокупного дохода акционеров под-питывалось их высокими ожиданиями, а они не могут в точности повторяться из года в год. Лафли понял, что рост акционерной стоимости имеет мало общего с реальной работой предприятий, зато тесно связан с воображением акционеров и их фантазиями на тему будущего компании. И Лафли решил изменить критерии для выплаты бонусов: вместо совокупного дохода акционеров ориентироваться на показатель под названием «операционный совокупный доход акционеров». Он рассчитывается на основании трех показателей текущей эффективности: увеличение объема продаж, рост чистой прибыли и эффективность капитала. Лафли не сомневался, что если P&G будет выпускать нужные людям товары, то операционный совокупный доход акционеров будет расти — и рыночная стоимость компании со временем тоже. Более того, операционный TSR — это такой показатель, величина которого во многом зависит от руководителей подразделений P&G, тогда как влиять на определяемый только рынком совокупный доход акционеров они не могут. Конечно, не каждая компания, у которой один царь и бог — потребитель, станет второй P&G или J&J. Но я твердо убежден, что если количество предприятий, ориентированных именно на покупателя, увеличится, то улучшится качество решений, принимаемых в мире бизнеса.

Коль скоро вы думаете о покупателях, вам некогда рассказывать сказки акционерам — нужно постоянно совершенствовать свою операционную деятельность, выпускать новые, лучшие продукты и предлагать людям необходимые им услуги. Это не значит, что вы закроете глаза на издержки; и о прибыли вы не станете думать меньше. Менеджеров прибыль заботит не меньше, чем акционеров, ибо чем она выше, тем больше денег перепадает им самим. Иными словами, потребность в здоровой, соответствующей реальности цене акций естественным образом будет сдерживать вас, когда вы будете формулировать цели компании. Но если курс акций станет вашей путеводной звездой, у вас возникнет искушение променять долговременные преимущества, которые можно получить, совершенствуя операционную деятельность, на преимущества временные, которые дает подстегивание ожиданий инвесторов. Чтобы генеральные директора сосредоточились на первом, а не на втором, необходимо пересмотреть приоритеты компании.

**Об авторе. Роджер Мартин (Roger L. Martin)** — стратегический консультант гендиректоров, почетный профессор и бывший декан Школы менеджмента Ротмана (Университет Торонто).

# Почему компаниям становится плохо

Джей Лорш, Мактэгью Эмили

Организациям, переживающим череду неудач, обычно прописывают одно и то же: взяться за корпоративную культуру. В 2014 году, когда General Motors из-за неисправностей пришлось отзывать свои автомобили, все хором советовали ей заняться именно этим — и с тех пор гендиректор GM Мери Барра уделяет особое внимание созданию «здоровой обстановки». Под этим она имеет в виду, что люди ответственно относятся к делу и можно предотвратить брак и сбои в работе. Знатоки рекомендовали то же средство, когда стало известно, что Министерство по делам ветеранов США с его ужасающей, по данным федерального расследования, бюрократией вынуждало бывших военнослужащих месяцами ждать жизненно необходимой медицинской помощи.

Изменение культуры, считается, поможет решить и другие проблемы: заставит полицию не применять силу без необходимости, банки — действовать этично, и вообще, это панацея от всех болезней. Предполагалось, что корпоративная культура — это и отрава, и противоядие. Но руководители, с которыми мы беседовали — нынешние и бывшие генеральные директора, успешно проводившие крупные преобразования, — говорят, что культуру нельзя исправить. Наоборот, их опыт показывает, что культура изменяется после того, как организация пытается распутать сложные проблемы бизнеса — например, обновить устаревшую стратегию или бизнес-модель — и потому создает новые структуры и запускает новые рабочие процессы. Культура эволюционирует по мере решения этой важной задачи. Рассматривать культуру как следствие, а не причину и не решение проблемы, вполне логично, хотя это и противоречит расхожему мнению. Организации — сложные системы, и любое воздействие на них создает множество резонансных эффектов.

Если вы переиначиваете порядки, то обязательно появятся новые ценности и правила. Возможно, люди по-новому увидят свой вклад в жизнь общества — именно это произошло в компании Ecolab, гендиректор которой Даг Бейкер ради укрепления отношений с клиентами разрешил рядовым сотрудникам самим принимать решения. А может, люди перестанут смотреть на руководство как на врагов. Так, например, развивались события в Northwest, когда глава Delta Ричард Андерсон купил эту авиакомпанию и завоевал доверие ее сотрудников, считаясь с их повседневными потребностями. Опрошенные нами руководители действовали по-разному, потому что у них были разные цели. Скажем, Алан Мулалли разрушал жесткие границы между подразделениями в Ford, а Дэниэл Васелла во многом децентрализовал Novartis, чтобы высвободить в компании творческую энергию. Но каждый раз, когда руководители решали конкретные бизнес-проблемы с помощью таких инструментов, как право принимать решения, показатели эффективности и система премирования, корпоративная культура изменялась согласно новому курсу. Стоит снова вспомнить эти истории: они дают богатый материал о преобразовании организаций и о роли культуры в этом. В статье мы рассказываем о выводах, которые вынесли из бесед с гендиректорами. Почти всегда речь идет об интеграции после слияния, а это — самый трудный вариант преобразования компании. И судя по всем этим историям, культура не бывает конечной целью. Она все время трансформируется вместе с конкурентной средой и задачами компании. Ее можно уподобить временной пристани — месту, где организация должна стоять в данный момент, если штурвал был повернут в нужную сторону.

**Задача**

Не растерять налаженные связи с потребителями в условиях троекратного увеличения размеров компании.

**Подходы**

Дать больше свободы сотрудникам, работающим непосредственно с клиентами, и доказать на деле, что их усилия не остаются незамеченными.

**Культурный сдвиг**

От патерналистской модели управления «начальникам виднее» к самостоятельности и коллективной взаимопомощи.

**Даг Бейкер, гендиректор Ecolab**

Даг Бейкер возглавил компанию Ecolab, производящую чистящие средства, в 2004 году. Тогда доход ее составлял $4 млрд, и Бейкер взялся утроить эту цифру. К 2014 году он приобрел около 50 фирм и, что особенно важно, купил водоочистную компанию Nalco. Объем продаж вырос до $14 млрд, а штат удвоился. Благодаря поглощениям Ecolab могла предложить клиентам гораздо более широкий набор товаров и услуг для клининга. Но с каждым новым поглощением организация становилась все сложнее. Множились ее уровни, менеджеры осели в разъединенных офисах и подразделениях. Топ-менеджеры все меньше общались с клиентами и друг с другом.

Разраставшаяся бюрократия разъедала клиентоцентричную культуру Ecolab, и это мешало бизнесу. Бейкер хотел восстановить культуру в ее прежнем виде, считая ее главным козырем Ecolab. Компания оценивала положение дел у клиента на месте и по итогам нескольких визитов формировала для него портфель товаров и услуг. Многие клиенты Ecolab работали с ней годами, и эти связи надо было поддерживать. По мнению Бейкера, прежде всего надо было разрешить сотрудникам, особенно работавшим с клиентами, самостоятельно принимать больше решений и специально учить их этому.

Чем больше они знают о товарах и услугах, которые предлагает Ecolab, тем лучше будут понимать, что особенно подойдет клиенту. Предоставлять такие полномочия рядовым сотрудникам казалось рискованным делом, но на деле ошибочные решения теперь выявлялись и исправлялись даже быстрее. Менеджеры стали меньше контролировать подчиненных и больше им доверять. На подготовку сотрудников ушло время, и надо было постоянно корректировать программу, так как менялись предпочтения клиентов и динамика развития бизнеса.

В итоге, возложив больше ответственности на сотрудников, Ecolab приблизилась к клиентам. Бейкер настойчиво продвигал принципы меритократии, считая, что они помогают увлечь людей общей целью. «Народ смотрит, кого повышают», — говорил он. Карьерный рост и другие поощрения показывали, что компания ценит в сотрудниках. Бейкер понял также, что в перспективе общественное признание значит даже больше, чем финансовые стимулы. «За что вы хвалите людей, как им выражают одобрение коллеги, чему вы воздаете должное? Премия — дело хорошее, но о ней никто не знает», — отмечает Бейкер. В компании хвалили менеджеров, которые разрешали подчиненным, работавшим напрямую с клиентами, самим принимать ­решения, одобряли инициативу и желание брать на себя ведущую роль. Это было особенно важно для небольших организаций, приобретенных Ecolab. Среди них были частные компании, которыми управляли по принципу «начальникам виднее»: основатели отдавали приказы, а люди их выполняли.

Маленькие фирмы еще могут так работать, но в Ecolab такой порядок мешал росту и сотрудничеству подразделений. Когда рядовых сотрудников стали поощрять за то, что они брали на себя ответственность за взаимоотношения с клиентами и взаимодействовали друг с другом, сформировалась культура автономии. (А у топ-менеджеров высвободилось время для более общих вопросов.) Почувствовав, что им доверяют, сотрудники разных уровней начали больше доверять компании, воспринимать свою работу и цель компании — делать мир более чистым, безопасным и здоровым — как весомый вклад в жизнь общества. И они поверили, что и правда смогут заботиться о клиентах лучше. Но, конечно, этот сдвиг произошел не сразу, поскольку с каждым поглощением весь путь надо было проходить снова. «Когда мы покупаем предприятия, мы не думаем, что люди сразу полюбят новую компанию, — говорит Бейкер. — Любви нужно время».

**Задача**

Быстрая интеграция при слиянии компаний в период спада в отрасли.

**Подходы**

Разделение ответственности в верхах, более тесное взаимодействие начальства с подчиненными, усиленное внимание потребностям персонала: новые программы подготовки и рост зарплат.

**Культурный сдвиг**

От системы, в которой подчиненные и начальники противостоят друг другу, к отношениям доверия и преданности компании.

**Ричард Андерсон, гендиректор DELTA**

В 2008 году Delta купила Northwest. Так появился крупнейший в мире авиаперевозчик примерно с 70 тысячами человек в штате. Курировал поглощение Ричард Андерсон, незадолго до того возглавивший Delta. Обе компании только что спаслись от банкротства, но в отрасли авиаперевозок начинался серьезный кризис. В отличие от Бейкера, который не спешил с интеграцией после слияния, Андерсон считал, что, приобретя Northwest, нужно действовать быстро.

У него не было ни времени, ни желания добиваться расположения персонала Northwest. «Не бывает слияния на равных, — говорит он. — Первую скрипку играли мы. Компания должна была базироваться в Атланте и называться Delta; никакого общего брендинга не предполагалось. Предполагалось полное единовластие». Чтобы быстро интегрировать системы, процессы и людей, Андерсону надо было предоставить тем, кто рядом, право руководить.

Он убежден, что в компании должен быть и гендиректор, ­и президент, ­который занимается сделками. «Мы с ­президентом равноценные фигуры, — говорит он, — так что вместе сможем делать в два раза больше. Он, скажем, едет подписывать сделку с Virgin Atlantic, а я в это время в Китае веду переговоры с китайскими партнерами». Кроме того, Андерсон передал большие полномочия директорам по производству и маркетингу. Поскольку до этого Андерсон три с половиной года был гендиректором Northwest, он хорошо знал компанию и понимал, что станет главным препятствием при слиянии. У Northwest были сильные профсоюзы, из-за чего, по мнению Андерсона, сотрудники и руководство не слышали друг друга. Руководство узнавало о нуждах персонала от профсоюза, а не разговаривало с людьми напрямую. И проблемы решались медленно.

Вот почему важной частью этой быстрой интеграции стало налаживание взаимопонимания. Андерсон задумался о том, как решить проблемы людей и как мотивировать их. Delta предложила персоналу первоклассное обучение, гибкий график, первосортное обслуживание самолетов с оборудованием мирового уровня, а также приличные гостиницы для экипажа. Все это стоило не так уж дорого (особенно в сравнении с топливом) и щедро окупилось: сотрудники отплатили компании преданностью и доверием. Хорошая зарплата тоже имела значение. «Вы требуете от людей, чтобы они работали на пределе сил, но взамен вы должны им обеспечить хорошую систему льгот и очень хорошую систему оплаты труда», — говорит Андерсон. Каждый год Delta выделяла 10% прибыли на премии сотрудникам. Через год после слияния авиакомпания 15% своих акций передала в программу предоставления акций сотрудникам: пилотам, членам летного экипажа, ремонтникам и составу наземного обслуживания рейсов. Повышение зарплаты показало людям, что руководство думает о них, и это еще больше укрепило культуру доверия. Андерсон понимал, что у каждого человека свои потребности.

Вот, например, специалисты по обслуживанию оборудования. «Сегодня утром в Миннеаполисе минус десять за бортом и метель, а им надо работать, — говорит Андерсон. — Влезть в люльку противообледенительной машины и очистить самолет ото льда». По-видимому, когда Андерсон сделал ставку на удовлетворение потребностей персонала, ­позиция «мы и руководство стоим по разные ­стороны баррикад» стала неактуальной. Через два года после его назначения гендиректором рабочие проголосовали за отмену профсоюзов (кроме пилотов: им важно состоять в профсоюзе, чтобы выступать на равных с пилотами других авиакомпаний). Сейчас Delta — единственная крупная авиакомпания, кроме ближневосточных, сотрудники которой не состоят в профсоюзе. Чем больше людям нравится работодатель, тем дольше они на него работают. Поэтому в Delta укрепилась «пожизненная» занятость, что Андерсон рассматривает как добрый знак. «У нас многим сотрудникам по 40—45 лет, и среди них немало тех, кто работает во втором и третьем поколении, — говорит он. — Мы не против семейственности, и я хочу, чтобы у нас семьи трудились из поколения в поколение». Он считает, что, если чьи-то родственники тоже приходят в Delta, это способствует повышению лояльности, ведь новички приходят в компанию уже с определенным настроением.

**Задача**

Спасти глобальную компанию от банкротства.

**Подходы**

Усилить взаимодействие и открытость глав отделений, унифицировать бизнес-процессы.

**Культурный сдвиг**

От системы, в которой каждое отделение чувствует себя «осажденной крепостью», к кооперации.

**Алан Мулалли, бывший гендиректор FORD**

В 2006 году, когда Алан Мулалли возглавил Ford, компания находилась на грани банкротства. С 1990 года она потеряла почти 25% доли рынка. Но Мулалли умел принимать трудные решения и действовать смело во времена тяжелых испытаний: он руководил компанией Boeing во время сурового кризиса. На первом же совещании в Ford он понял, что компания вот-вот останется без денег. Мулалли изменил курс фирмы: к 2014 году, когда он ушел оттуда, Ford пять лет приносила прибыль и акции ее существенно выросли в цене. Но он столкнулся не только с финансовой проблемой. Чтобы привести компанию в чувство, надо было убедить менеджеров сотрудничать, то есть жить не по законам джунглей.

Руководители подразделений утаивали информацию друг от друга — о том, чтобы делиться ею, не было и речи. По словам Мулалли, когда он пришел в фирму, она больше напоминала «группу автономных компаний». У каждого подразделения были свой ассортимент, свои рынки и вообще все свое. Каждое защищало свою территорию, а компания в целом работала вхолостую. Мулалли ввел практику регулярных совещаний топ-менеджеров, чтобы они ­информировали друг друга о своих продвижениях. Чтобы видеть, где и как идут дела, в Ford пользовались ­цветовыми обозначениями: зеленый — хорошо, желтый — предостережение, красный — неблагополучно. В самое трудное время группа собиралась ежедневно. Мулалли надеялся, что совещания помогут выявлять проблемы до того, как ситуация станет безнадежной, и призывал топ-менеджеров обмениваться идеями и поддерживать друг друга. Он хотел, чтобы каждый лично отвечал за свою работу.

Мулалли ввел стратегию объединения разбросанных по миру отделений, целью которой было предотвратить потери и унифицировать бизнес-процессы, — «One Ford» . Он создал новые должности: глобальных руководителей производства, маркетинга и разработки — чтобы налаживать сотрудничество на международном уровне и упрощать операционную деятельность. Когда топ-менеджеры научились работать в команде, Мулалли выявил убыточные бренды. Он продал несколько брендов класса люкс и сосредоточился на производстве не очень больших автомобилей с низким энергопотреблением. В их число вошли Fiesta и Focus, перспективные с точки зрения расширения. Компания Ford вернулась к своей первоначальной миссии: производство качественных машин «для всех».

Поначалу топ-менеджеры не решались говорить о проблемах. На первых совещаниях все диаграммы были зелеными, но Мулалли им не верил: «Мы в прошлом году потеряли несколько миллиардов, а вы мне говорите, что нет проблем?». В итоге нашлись смельчаки, которые начали говорить откровенно, и Мулалли за это только хвалил. Постепенно люди поняли, что честность дает им возможность работать вместе и быстрее находить выход из положения, а диаграммы стали отражать действительность.

**Задача**

Управлять бизнесом с разнородными продуктами и потребителями

**Подходы**

Демонстрация ясного видения будущего и целей компании, децентрализация принятия решений

**Сдвиг культуры**

От сфокусированной и бюрократической к ориентированной на клиента и заточенной на результат.

**Дэн Васелла, бывший гендиректор Novartis**

После того как в 1996 году Дэн Васелла организовал слияние Sandoz и Ciba-Geigy, его назначили гендиректором объединенной компании Novartis. Позже она стала самым крупным в мире производителем лекарств.

Желая полнее учесть потребности покупателей и надежнее оградить компанию от ­конкурентов, Васелла диверсифицировал портфель: кроме рецептурных препаратов Novartis освоила и производство медицинских средств обычного назначения. Такая трансформация потребовала гораздо более сложной оргструктуры.

Васелла считал, что прежде всего надо добиться, чтобы топ-менеджеры понимали общую цель. Он провел несколько предварительных обсуждений с небольшой группой высшего руководства, на котором сформулировал цели и задачи компании. Главная цель — «снова и снова открывать, разрабатывать и давать пациентам лучшие препараты» — прямо указывала на необходимость расширения ассортимента. Ради этого Васелла увеличил расходы на НИОКР.

На тех же первых совещаниях он сформулировал свои требования к сотрудникам. Прежде всего, гибкость. Разрастаясь и разрабатывая новые препараты, Novartis могла столкнуться с непредвиденными проблемами. Так что руководству предстояло решать проблемы по мере их поступления. И значит, все сотрудники должны нести личную ответственность и действовать в интересах покупателей.

Для этого Васелла определил конкретные показатели оценки эффективности и качества во всех подразделениях и во всех товарных группах. Он понимал, что по мере разрастания компании понадобится больше ответственных лиц и надежная система оценки эффективности поможет сосредоточиться на главном. «Надо еще четко объяснить, чего мы не будем прощать, — говорит он. — Я не потерплю подкупа. Я не потерплю обливания друг друга грязью».

Васелла считал, что заставлять подразделения сотрудничать — бессмысленно. Он децентрализовал принятие решений и дал отделениям право действовать в своих интересах — чтобы работа шла быстрее и люди мыслили более творчески. «Я говорил всем, что надо помнить о том, что находится за стенами компании, — о конкурентах и потребителях», — говорит он.

Когда в Novartis прижились новые правила, сотрудники научились смотреть на вещи глазами клиента, но не упускать из виду эффективность. «Прежде всего, надо дать покупателям качественные препараты и вакцины, — говорит Васелла, — а уж потом просить плату за них». Он видел, что с каждым новым изменением в организации ее культура все больше соответствовала той концепции, которую он наметил на предварительных совещаниях с топ-менеджерами.

**Об авторах**

**Джей Лорш (Jay W. Lorsch)** — преподаватель управления персоналом Гарвардской школы бизнеса. **Эмили Мактэгью (Emily McTague)** — научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса.

# Жизненный цикл организации: этапы и стадии

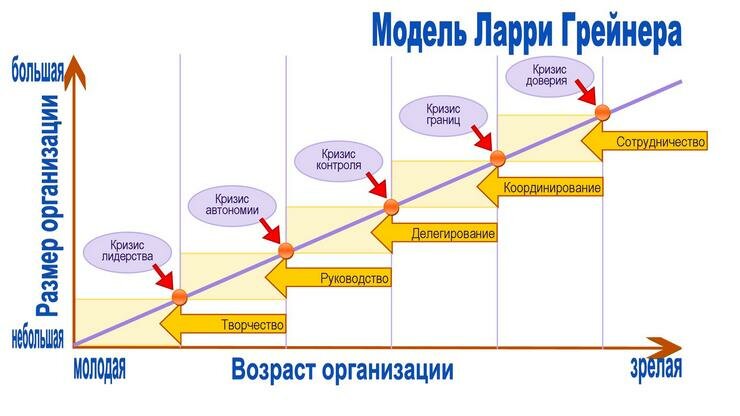
Жизненный цикл организации – совокупность этапов и стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

*На сегодняшний день, выделяются две основные модели жизненного цикла организации, которые были предложены****Ларри Грейнером****и****Ицхаком Адизесом****.*

Суть этих моделей состоит в том, что жизненный цикл предприятия представляет собой последовательность сменяющих друг друга этапов или стадий, которые имеют определенные характеристики.

Одну из моделей жизненного цикла организации предложил Ларри Грейнер. Автор модели последовательно выделяет пять этапов, называя их **«стадиями роста»**. Каждая стадия — одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии.

**Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера**



**Первая стадия: рост через креативность.**

Начинающий предприниматель обеспечивает очень мощный уровень креативного драйва, пытаясь воплотить идею в жизнь и заставить остальных поверить в нее. Организация начинает расти, и со временем предприниматель теряет прямой контроль над деятельностью своих подчиненных. Требуется профессиональное руководство, одной идеи уже недостаточно.

**Вторая стадия: рост через директивное руководство.**

На данном этапе менеджмент предприятия выстраивает организационную структуру, в которой прописаны основные функции и зоны ответственности по отдельным позициям. Появляется система поощрения, наказания и система контроля. Функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начинает проявлять свои минусы. На нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка. Наступает кризис автономии, который разрешается только делегированием полномочий.

**Третья стадия: рост через делегирование.**

В первую очередь в растущей организации власть делегируют руководителям различных отделов, для проникновения на новые рынки и развития новых продуктов. Появляется новая система мотивации труда, такая как бонусы и участие в прибыли компании. Менеджеры высшего звена сосредоточиваются на общем стратегическом развитии и постепенно теряют контроль над разросшейся и усложнившейся организацией. Менеджеры на местах зачастую тратят больше времени и ресурсов на достижение целей предприятия, при этом, как правило, они не могут быть просто и быстро заменены. Наступает кризис контроля, который разрешается развитием программ координации.

**Четвертая стадия: рост через координацию.**

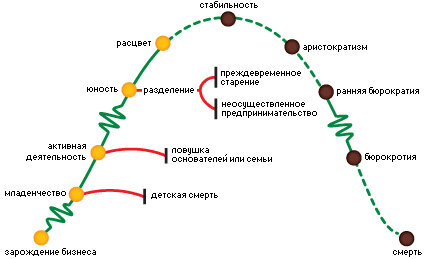
Координационная деятельность заключается в том, что недостаточно централизованные подразделения объединяются в продуктовые группы, вводится сложная система распределения инвестиционных средств компании между ее бизнес-единицами. Постепенно предприятие сталкивается с проблемой слишком сложной системы планирования и распределения денег, а также перегруженной системой контроля. Ее реакция на изменения рынка значительно замедляется, что вызывает падание уровня организационной эффективности.

**Пятая стадия: рост через сотрудничество.**

 Организация осознает, бюрократизм системы управления и организационной структуры и начинает постепенно делать ее более гибкой. Вводятся внутренние команды консультантов, которые не руководят подразделениями, а помогают руководителям профессиональными советами. Поощряются любые новые идеи и критика старой системы.

*Л. Грейнер отмечает, что организационный кризис, как правило, характеризуется снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке, и возможностью гибели организации.*

**Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса**



Развивая идеи Грейнера, **И. Адизес предположил**, что динамика организационного развития, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить десять закономерных и последовательных этапов.

Этап первый. **Выхаживание**. Компании еще нет, но есть идея. Основатель лишь в мечтах представляет себе свой новый проект и то, что может из него выйти. Он собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.

Этап второй. **Младенчество**. На данном этапе компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, основатель, возможно, работает больше всех. Его изнурительный труд и нежелание или неумение делиться полномочиями, а также акцент на краткосрочных результатах, пока важнейшие факторы выживания организации. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей. Денег на этом этапе сильно не хватает – и это, кстати, вполне нормально.

Этап третий. **Детство («давай-давай»)**. На этапе Детство, дела компании идут успешно, и она начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия. Люди осознают, что идея начала работать и может быть экономически эффективной. Меняется представление сотрудников о будущем компании - видение расширяется и охватывает практически безграничные горизонты. В компании до сих пор нет четкой структуры управления и прописанных функциональных обязанностей.

Этап четвертый.**Юность**. Компания очень сильно меняется на этом этапе. Даже если все было благополучно на предыдущих этапах, наступает момент, когда без порядка, системы и дисциплины дальнейшее развитие невозможно. У основателя компании возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. Делегировать оказывается сложно, поскольку чревато ошибками подчиненных, но без этого никуда. В компании появляются профессиональные менеджеры-управленцы, которые начинают менять структуру, систему мотивации и контроля. Приходят новые работники, что неизбежно ведет к конфликту двух культур: «старого костяка» и «новых специалистов», Люди теряют силы на внутренние войны, энергия, ранее используемая на продвижение на рынке, теперь расходуется на внутренние столкновения.

Этап пятый. **Расцвет**. На стадии расцвета организация одновременно гибка и управляема. Она имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания. Сотрудники – главный актив в компании, им приятно работать в таких условиях, они талантливы и скромны, из них получаются отличные командные игроки. Успешность деятельности организации оценивается по двум факторам, таким как удовлетворения потребностей клиентов и достижения поставленных целей. Нередко на этой стадии организация открывает несколько дочерних предприятий, которые будут проходить все стадии развития так же с самого начала.

Этап шестой. **Стабилизация (Поздний расцвет)**. На этом этапе форма начинает преобладать над содержанием. Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия на существующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса. Но если в компании есть сотрудники, которые обеспокоены будущим компании, они стараются быть услышанными коллегами и руководством. Они стремятся пробуждать в других желание создавать. Они имеют шанс предотвратить дальнейшее старение организации.

Этап седьмой. **Аристократизм**. Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на обустройство собственной деятельности и укрепление существующей системы контроля. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями. Компания старается быть инновационной и генерировать новые продукты и идеи, приобретая (поглощая) другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития.

Этап восьмой. **Ранняя бюрократизация**. На этом этапе функция интеграции затухает: организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые решаются путем увольнения сотрудников, но при этом, не меняя саму структуру. Постепенно внутренняя политика все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

Этап девятый. **Поздняя бюрократизация**. Компания полностью сосредоточивается на себе и на внутренних проблемах. Все сильнее запутывается внутренняя организация процессов. Нет склонности к повышению эффективности, изменениям, нет ориентации на потребности клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью компании, которая требует от сотрудников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

Этап десятый. **Смерть**. Смерть предприятия, ориентированного на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами данного предприятия. Если же этого не происходит по причине того, что организация предоставляет монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена во времени. В этом случае степень бюрократизации будет увеличиваться и в итоге все равно достигнет своего апогея, что приведет организацию к неминуемой гибели.

На практике теория Адизеса и его **модель жизненного цикла организации дает весьма ощутимые результаты**. Модель позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

[https://bizyou.ru](https://bizyou.ru/management/jizneniy_cikl_organizacii_predpriyatiya_atapi_i_stadii.html)

# Как делать бизнес по совести

Макс Базерман, Энн Тенбрансел

Поспрашивайте руководителей — наверное, каждый хотел бы работать в организации с твердыми моральными устоями, тем не менее нравственная деградация глубоко поразила корпоративный мир. Бывает, что преступления и подлоги совершаются по прямой указке нечестных менеджеров. Но такие случаи — редкость. Гораздо чаще люди ведут себя неподобающим образом, потому что начальники закрывают глаза на такое поведение, а порой даже невольно потворствуют ему.

Вспомним громкий скандал, разразившийся в 1970-х по поводу малолитражного автомобиля Ford Pinto. Экономя место, инженеры расположили бензобак в этой модели сзади, но при ударе в заднюю часть кузова он неизбежно повреждался, вылитый бензин воспламенялся и машина взрывалась. Прежде чем компания отозвала Pinto для устранения этого дефекта, заживо сгорело больше 20 человек. В ходе расследования стало ясно, что руководство Ford, стремясь обойти Volkswagen и других конкурентов, очень спешило запустить Pinto в серийное производство. Еще на стадии краш-тестов инженеры выявили потенциальную опасность повреждения бензобака, но сборочная линия уже была готова к работе, и руководители Ford предпочли оставить все как есть. Потом их обвиняли в бездушии, жадности и лживости, то есть в абсолютной аморальности. Но если посмотреть на эту историю с высоты нынешнего дня — а сегодня мы гораздо больше, чем тогда, знаем о природе когнитивной предвзятости или избирательности и о том, как она иногда притупляет наше нравственное чутье, — мы приходим к другому выводу. Вряд ли кто-нибудь из топ-менеджеров Ford, голосуя за серийное производство Pinto, рассматривал всю ситуацию с точки зрения морали. Почему? Скорее всего потому, что для них это было чисто деловое решение, никакого отношения к морали не имеющее.

Они, как тому и учат в бизнес-школах, провели анализ экономической адекватности затрат, подсчитали, во что обойдется изменение конструкции автомобиля, сколько будут стоить вероятные судебные разбирательства и даже выплаты семьям пострадавших, и поняли, что дешевле будет заплатить по искам, чем переносить бензобак в другое место. Их вывод был предопределен тем, как — на основе какого метода — они принимали решение. Соображения морали в этом случае, конечно, оставались за скобками. Произошло то, что Энн Тенбрансел и Дэвид Мессик назвали «обесцениванием этики», когда нравственная сторона вопроса вообще не ­рассматривается и неэтичность поступка даже не осознается. А что Ли Якокка, тогдашний исполнительный вице-президент Ford, который лично распорядился начать серийное производство Pinto? Сообщил ли ему кто-нибудь о потенциально опасном дефекте конструкции, когда он был обнаружен? «Ну конечно, нет! — сказал, судя по статье, опубликованной в 1977 году в журнале Mother Jones, высокопоставленный сотрудник Ford, участвовавший в проекте Pinto. — Такого смельчака уволили бы в два счета.

В те дни у нас о безопасности не говорили, тем более с Ли — это было табу. Если речь заходила о какой-нибудь проблеме, из-за которой мог бы задержаться выпуск Pinto, Ли жевал сигару, смотрел в окно и говорил: «Перечитайте требования к продукту и возвращайтесь к работе»». Мы не верим, что Якокка или руководители, отвечавшие за разработку и выпуск Pinto, сознательно шли на преступление и заставляли делать то же самое подчиненных. Спустя десятилетия мы можем разложить по полочкам весь процесс принятия решений в компании Ford и оценить его с точки зрения морали. Мы полагаем, что в этом смысле с тех пор ничего не изменилось.

Что касается истории Pinto, то управленцы Ford отвлекались на самые разные психологические и организационные моменты и им было не до этических размышлений. Эти же факторы воздействуют на руководителей и сегодня. Однако начальники редко осо­знают, что, попадая в ловушки ­когнитивной ­предвзятости и выстраивая далекие от совершенства системы стимулирования, сами по­ступают неэтично и толкают к тому же подчиненных. Чтобы создать организацию, которой им хотелось бы управлять, они должны ясно понимать, как, под влиянием чего они принимают те или иные решения.

**Неверно поставленные цели**

По роду нашей преподавательской деятельности мы часто имеем дело с начальниками отделов продаж. И чаще всего они сетуют на то, что для их подчиненные важнее всего объем продаж, а не прибыль. Когда мы спрашиваем, какие меры стимулирования они предлагают своим торговым агентам, эти руководители признают, что фактически сами нацеливают людей на рост продаж, а не прибыли. Вывод очевиден: если подчиненные делают что-то не так, подумайте, на что вы их настраиваете.

Вспомним, что происходило в торговой сети Sears, Roebuck & Co в 1990-х, когда ее руководст­во поставило перед отделами по обслуживанию автомобилей задачу — оказывать услуг на $147 в час, рассчитывая таким образом сократить время ремонта. Но автомеханики не стали работать быстрее, они стали завышать цены, «чинить» то, что не нуждалось в ремонте, и даже устанавливать подержанные запчасти. Подобных примеров — множество.

В ауди­торских, консалтинговых и юридических фирмах от сотрудников требуют, чтобы они обеспечивали как можно больше рабочих часов, за которые клиенту выставляют счет, и тут действует такая же извращенная система стимулирования. Чтобы выполнить план, сотрудники придумывают ненужные, дорогосто­ящие проекты, занимаются приписками. Многие юридические фирмы, понимая, что фактически заставляют людей «химичить», разработали более прозрачную процедуру отчетности. Разумеется, для этого нужно подробно расписывать, на что консультанты тратят время, множество видов деятельности обычно разбивают на категории. И что в результате?

В какую категорию попадает та или иная работа, сколько часов выделить на нее, определяют «на глаз» — и сумма, которую выставляют клиенту, складывается в том числе и из весьма вольных предположений. Исследования показывают, что чем труднее точно расписать ход работ, тем чаще люди делают допущения в свою пользу. Счета завышаются, даже если у них нет намерения накручивать часы. Система, призванная поощрять честность, приводит к обратному результату. Рассмотрим еще один пример того, как добрые намерения приводят к печальным результатам, в данном случае — к махинациям, которые по­способствовали недавнему финансовому кризису. Все началось с президента Клинтона, вернее — с его желания подстегнуть рост домовладений в стране.

В 2008 году редактор BusinessWeek Питер Кой писал: «Добавьте имя президента Клинтона в длинный список тех, кто спровоцировал бум на рынке недвижимости и виноват в его последующем обвале. Судя по недавно обнародованному документу [“The National Homeownership Strategy: Partners in the American Dream”], администрация Клинтона разработала самые нелепые меры для увеличения количества домовладений. Предлагалось, например, утвердить символические первоначальные взносы и поощрять кредитные учреждения к тому, чтобы они выдавали ипотечные кредиты на приобретение первого жилья людям с низкими или неустойчивыми доходами и ненадежной кредитной историей. Сегодня понятно, что размывание стандартов кредитования при резком скачке спроса на жилье привело к взвинчиванию цен на недвижимость, а потом и к волне неплатежей, ведь очень многим, кто покупал дома, вообще не стоило бы этого делать».

Руководители Sears, которые хотели подстегнуть спрос на ремонт автомобилей, партнеры юридических фирм, выдумывающие правила выставления счетов, чиновники клинтоновской администрации, намеревавшиеся увеличить армию домовладельцев в стране, — все они ни на секунду не допускали, что спровоцируют людей на неблаговидные поступки. Но именно это они и сделали, не оценив последствий сформулированных ими целей и созданных ими систем стимулирования. Руководители должны ставить перед сотрудниками и организациями задачи, которые можно было бы успешно выполнить. Исследования многократно подтверждали, что люди гораздо лучше работают, когда видят конкретную, в меру трудную цель, чем когда слышат туманные призывы «постараться и приложить все силы».

Но исследования показывают и другое: если вы очень узко ставите задачу — например, выпустить запланированный объем продукции — и награждаете за ее выполнение, то весьма вероятно, что люди сосредоточатся именно на ней, начнут халтурить во всем остальном, действовать по принципу «цель оправдывает средства» или, что для нас особенно важно, совершать неблаговидные поступки, чего в иных условиях они себе не позволили бы. Формулируя задачи, руководители должны поставить себя на место тех, кому придется их решать, и представить себе, как люди будут действовать. Так проще предугадать вероятные побочные эффекты и принять меры к тому, чтобы подчиненные не забыли о других целях, например о необходимости честно составлять отчеты, за достижение которых надо награждать так же, если не более. Если руководители не делают этого, они не только способствуют аморальным поступкам, но и сами невольно совершают их.

**Мотивированная слепота**

Хорошо известно, что наше восприятие весьма избирательно, то есть мы все склонны видеть то, что хотим видеть, и не замечать того, что нам выгодно не замечать. Этот психологический феномен называют мотивированной слепотой. Ею часто можно объяснить, почему люди пренебрегают нормами морали. Топ-менеджеры Ford, которые, зная о дефекте конст­рукции Pinto, дали добро на запуск модели в серийное производство, не смогли оценить с точки зрения морали не только свое решение, но и поведение подчиненных, которым предстояло его претворять в жизнь.

Вернемся к финансовому кризису 2008 года, когда мотивированная слепота привела к череде грубых ошибок. Не без прямого участия «независимых» кредитно-рейтинговых агентств, которые лихо присваивали рейтинг AAA обеспеченным ипотекой ценным бумагам явно низкого качества, был построен карточный домик, который однажды рухнул, оставив без крыши над головой тысячи людей. Почему агентства ручались за сомнительные ценные бумаги?

Отчасти они закрывали глаза на неэтичность собственных поступков и действий компаний, которые сами же и оценивали, из-за дву­смысленности своего положения. Их задача — предоставлять всем группам интересов возможность объективно оценить кредито­способность финансовых организаций и долговых обязательств, которые они продают. Самые крупные агентства, Standard & Poor’s и Moody’s и Fitch, получали и получают деньги от компаний, попадающих в их рейтинги. Прибыль агентств зависит от хороших отношений с этими компаниями, а не от точности оценки, и больше всего шансов получить новых клиентов у самых снисходительных. Более того, агентства оказывают консультационные услуги компаниям, кредитный рейтинг которых они же и составляют. Исследования показывают, что мотивированная слепота опасна везде. Выяснилось, например, что начальник, взявший человека на работу, скорее будет закрывать глаза на его неэтичное поведение, чем сотрудники, которые не имели никакого отношения к появлению нового сотрудника в компании, — особенно, если тот сознательно «приукрашивает» свои трудовые достижения. Начальник может либо вообще не замечать ничего неподобающего в поведении такого подчиненного, либо всегда находить ему оправдание.

Посмотрим, как обстоят дела в спорте. В 2007 году бейсболист Барри Бондс, выступавший за команду San Francisco Giants, побил рекорд Хэнка Аарона — 762 «хоум-ранов» против 755 Аарона — и получил звание короля «хоум-ранов» (самых зрелищных и лучше всего оплачиваемых ударов, от которых мяч перелетает все поле, а бьющий успевает за время полета мяча обежать три базы и вернуться в «дом»), наверное, самое почетное в Высшей лиге бейс­бола. Хотя ни для кого не было секретом, что в бейсболе не брезгуют допингом, ни у руководства Giants, ни у профсоюза игроков, ни у других представителей Высшей лиги не появилось желания расследовать, почему Бондс вдруг стремительно раздался вширь, набрал вес, заматерел и стал гораздо сильнее бить по мячу.

Суд уже признал Бондса виновным в том, что он незаконно использовал анаболические стероиды, давал ложные показания под присягой и препятствовал правосудию. И действительно, если благодаря запрещенным средствам Бондс играл так, что матчи с его участием оживили угасший было интерес зрителей к бейсболу, а значит, привели и к росту прибыли, то руководителям San Francisco Giants было выгодно делать вид, что ничего не происходит: доходы клуба напрямую зависят от заполняемости стадионов. Мало толку просто констатировать, что в организации есть конфликт интересов. Исследования последних десяти лет показывают, что, даже зная об этом, не всегда удается сделать так, чтобы этот конфликт никак не отражался на решениях.

Честность сама по себе тоже не гарантирует объективности, ведь мотивированная слепота может поразить и честных людей. Руководителям стоило бы помнить, что конфликты интересов не всегда очевидны, и стараться полностью искоренить их в своих организациях, в частности, грамотно выстраивая системы стимулирования.

**Косвенная слепота**

В августе 2005 года корпорация Merck продала права на производство и сбыт двух противораковых препаратов, мустаргена и космегена, фармацевтической компании Ovation. ­Мустарген и космеген принимали около пяти тысяч больных, годовые продажи приносили не больше $1 млн, так что на первый взгляд избавиться от них было логично. Но Merck и после сделки продолжала выпускать эти нишевые препараты, правда, уже по контракту с Ovation. Но почему, если это было экономически не выгодно? Ovation подняла оптовые цены на мустарген почти на 1000%, а на космеген — еще больше. (Заметим, что Ovation уже была известна тем, что, приобретая права, она резко повышает цену на нишевые препараты крупных компаний, которые не хотят делать этого сами, чтобы не запятнать свою репутацию.)

Почему Merck отказалась от мустаргена и космегена, вместо того чтобы самой продавать их дороже? Мы не можем утверждать наверняка, но думаем, что заголовок в газете в духе «Merck продает два препарата Ovation» показался ей предпочтительнее заголовка «Merck в десять раз повышает цены на лекарства от рака». Мы не собираемся обсуждать справедливость поистине гигантских прибылей фармацевтических компаний. Нас скорее интересует, почему менеджеры и потребители не считают нужным привлекать к ответственности людей и организации, которые виноваты в аморальном поведении третьих сторон, но сами остаются в тени, хотя их намерения шиты белыми нитками.

В Merck, конечно же, хорошо понимали, что десятикратное повышение цены на лекарство от рака вызовет скандал, и мы уверены, что большинство людей сочло бы, что взваливать всю грязную работу на посредника, прикрывая тем самым свои нечестные намерения, безнравст­венно. Но стратегия Merck оправдалась, и все потому, что из-за когнитивной избирательности многие не видели объективной картины. Макс Базерман и его коллеги провели эксперимент, который показывает, как из-за когнитивной пристрастности мы порой закрываем глаза на аморальные поступки. Добровольцы прочли статью, написанную по мотивам истории Merck и Ovation.

Начиналась она так: «Крупная фармацевтическая корпорация X выпускала препарат от рака, который приносил ей минимальную прибыль. Постоянные затраты были высоки, рынок весьма ограничен. Но больные, которые пользовались препаратом, не могли обойтись без него. Себестоимость препарата составляла $2,5 за таблетку, продавался он по $3 за таблетку». Затем участников эксперимента попросили оценить две ситуации с нравственной точки зрения. В первом варианте X подняла цену на препарат с $3 до $9 за таблетку, во втором — X продала права на лекарство небольшой фармацевтической компании Y, которая, чтобы компенсировать издержки, назначила свою цену — $15 за таблетку. Прочитавшие первую версию более жест­ко критиковали компанию X, чем те, кому дали вторую, хотя согласно ей пациентам пришлось бы платить за лекарство больше.

Добровольцы из третьей группы изучили оба варианта и сочли, что во втором случае X вела себя более безнравственно, чем в первом. Следующие эксперименты — испытуемым предлагались истории, авторы которых описывали разные ситуации с позиций и бизнеса, и по­требителей, — выявили ту же закономерность. Те, кто прочитал только один вариант, судили «героев» более решительно, если этически сомнительные поступки они совершали сами, чем когда перекладывали грязную работу на других. Но испытуемые, которые сравнивали две версии одного сценария, смотрели на дело с иной точки зрения — учитывали, что в результате получают потребители. Эксперименты свидетельствуют о том, что если какие-то люди или организации умывают руки, перепоручая другим совершать те или иные неэтичные поступки, то подсознательно мы вполне снисходительно смотрим на их уловки, особенно когда не знаем точно, чем все закончилось.

Но получив полную информацию и осмыслив ее, мы можем вырваться из плена косвенной слепоты и в подлинном свете увидеть суть поступков — и тех, кто их совершает. Руководители то и дело толкают других на скользкий путь, и не всегда осознанно. Если начальник ради достижения цели разрешает подчиненным, скажем юристам и сотрудникам финансового департамента, «делать все, что нужно», это не значит, что он открыто призывает их следовать сомнительной тактике.

Например, многие предприятия, переводя производство в страны с более дешевой рабочей силой, договариваются о выпуске продукции с другими компаниями — у которых более низкие трудовые и экологические нормативы, а также стандарты безопасности труда. Когда руководитель перекладывает свою работу на подчиненных, он должен отвечать за этические последствия этого и понимать, что косвенная слепота часто оборачивается аморальностью. Ему стоило бы подумать, не провоцирует ли он исполнителей на нечестные поступки.

**Постепенная деградация**

Говорят, что, если бросить лягушку в кипящую воду, она тут же выскочит, но если посадить ее в кастрюлю с теплой водой и понемногу нагревать ее, то лягушка не заметит повышения температуры и постепенно сварится. На самом деле оба варианта — из области фантастики, но анекдот напоминает нам о том, что часто мы не замечаем постепенной нравственной деградации — своей и других.

Исследования показывают, что, если мы раз за разом оправдываем небольшие проступки, то, вероятнее всего, наше нравственное чутье притупится и мы будем смиряться со все более серьезными. Базерман и преподаватель Гарвардской школы бизнеса Франческа Джино проверили это в эксперименте: одни добровольцы — «ауди­торы» — должны были согласиться или не согласиться с предположением «оценщиков» о том, сколько денег лежит в стеклянной банке. «Аудиторы» получали часть этих денег, когда соглашались с мнением «оценщиков», и, следовательно, им было выгодно одобрять высокие суммы, но если они называли правильной слишком завышенную оценку и их ловили на этом, то они должны были выплатить $5 штрафа. Всего провели 16 экспериментов, и каждый раз называемые суммы достигали одних и тех же подозрительно высоких значений — либо постепенно, либо резко.

Исследователи обнаружили, что «аудиторы» в два раза чаще одобряли окончательную сумму, если «оценщики» накручивали ее понемногу. То есть, не обращая внимания на мелкие подтасовки, они закрывали глаза на нечестность «оценщиков». Теперь представьте себе специалиста, который отвечает за аудит крупной компании. Финансовая отчетность клиента многие годы безупречна.

В первом из двух сценариев компания внезапно делает несколько явных подтасовок в отчетах, порой даже преступая закон. Во втором — аудитор замечает, что компания допускает небольшие махинации, но вполне невинные. На следующий год он обнаруживает больше приписок и в нескольких случаях отмечает отклонение от госстандартов. На третий год нарушения становятся более серьезными, а на четвертый — столь же явными, как и в первом сценарии.

Судя по результатам эксперимента с «аудиторами» и «оценщиками» и многих других, вероятность того, что аудитор забракует финансовую отчетность клиента, в первом сценарии намного выше. Чтобы компания мало-помалу не привыкала к нечестному поведению, руководители должны жестко реагировать даже на самые незначительные нарушения. Важно следить за тем, не размываются ли моральные устои в организации. Если что-то кажется вам подозрительным, попросите коллег, мнению которых вы доверяете, ради более объективной картины свежим взглядом посмотреть на «улики».

**Цель важнее средств**

Вина многих руководителей в том, что они вознаграждают подчиненных за результаты, а не за хорошие решения. Если плохое решение обеспечит компании то, что ей нужно, автора похвалят, но если правильное решение не приведет к желаемым последствиям, его накажут. Вознаграждать за безнравственные решения только потому, что они увенчались успехом, — верный путь к катастрофе.

Психолог из Гарвардского университета Фери Кушман и его коллеги в качестве примера рассказывают о двух братьях, Джоне и Мэтте, ни один из которых ранее не преступал закон. Какой-то человек оскорбляет их семью. В ярости Джон готов его убить: он достает пистолет, стреляет, но промахивается. Мэтт хочет только напугать, но случайно нажимает на спусковой крючок и убивает обидчика. В США и многих других странах Мэтта ждет гораздо более строгое наказание, чем Джона.

Для закона плохое деяние важнее дурного намерения. Исследование Базермана, Франчески Джино и Дона Мура из Университета Карнеги — Меллона показывает, что люди чаще судят о поступках, оценивая их последствия, а не этичность. Мы рассказали двум группам людей два варианта одной истории. «Исследователь фармацевтической компании разрабатывает протокол клинического исследования и формулирует критерии, на осно­вании которых он будет отбирать пациентов для исследования. Сроки уже поджимают, но он не успевает собрать достаточно данных».

Это общее начало. У первого варианта такое продолжение: «Приближается срок окончания исследования, и тут он обнаруживает, что четыре группы больных не могут участвовать в нем по техническим причинам. Он уверен, что на самом деле их данные можно использовать, и если их добавить к общим, то статистически незначимые результаты станут статистически значимыми. Он вносит данные, и вскоре лекарство появляется в продаже. После того как препарат приводит к смерти шести человек и у сотен вызывает тяжелый побочный эффект, лекарство отзывают с рынка».

Второй вариант истории разворачивается иначе: «Ученый убежден в безопасности и эффективности препарата. Приближается срок окончания исследования, и тут он понимает, что если бы у него были еще данные о реакции четырех групп пациентов на препарат, а он предполагает, какой она будет, то он получил бы статистически значимые результаты. Он фальсифицирует данные, и вскоре препарат выходит на рынок. Лекарство оказывается дейст­вительно эффективным, оно приносит компании хорошую прибыль, и спустя годы никаких побочных эффектов не отмечается».

Когда участники эксперимента ознакомились с тем или иным вариантом, их попросили оценить поступок исследователя с нравственной точки зрения. Прочитавшие первый вариант гораздо решительнее осуждали его, чем те, кто ознакомился со второй версией, и считали, что он заслуживает более сурового наказания. На наш взгляд, однако, исследователь действовал гораздо хуже во втором случае. Так посчитали и другие участники опроса, когда мы убрали из каждого рассказа последнюю фразу, в которой говорилось о результатах. Менеджеры могут так же не замечать нечест­ного поведения в случае хороших результатов и тем самым невольно создавать морально нездоровый климат в своих организациях. Им следует остерегаться такой когнитивной предвзятости и поощрять хорошие решения, а не результаты.

**Задача руководства**

Компании прилагают огромные усилия для укрепления нравственных устоев — принимают кодексы этичного поведения, проводят тренинги, создают наблюдательные комиссии и комитеты по этике. Все это обходится недешево: недавний опрос 217 крупных компаний показал, что из каждого $1 млрд дохода на них уходит в среднем $1 млн. Если эти усилия увенчиваются успехом, то можно сказать, что деньги были потрачены с толком. Но так ли это? Сколько бы времени и денег ни выделялось на создание морально здоровой организации, сколько бы ни принималось законов и нормативных актов, неэтичное поведение допускается все чаще. Это огорчает, но не удивляет.

Даже лучшие программы провалятся, если они не будут учитывать когнитивной избирательности, из-за которой мы не видим наши собственные или чужие моральные огрехи. Что делать, чтобы организация жила по совести? Ни в коем случае не насаждайте моральные ценности насильственно — надзирая и наказывая, а рассказывайте и руководителям, и рядовым сотрудникам об опасности когнитивной пристрастности, заставляющей нас порой пренебрегать вопросами морали (такая простая мера могла бы предотвратить решение о запуске в производство модели Pinto, которые приняли менеджеры Ford и выполнили их подчиненные). И не забывайте напоминать своим людям, что, рассматривая разные варианты, нужно думать об этических последствиях их решений. И самое главное — вы, как руководитель, должны помнить о собственных «слепых зонах», из-за которых вы можете не заметить тех самых неэтичных поступков (и даже их поощрять), которые вы стараетесь предотвратить.

**Об авторах. Макс Базерман (Max H. Bazerman)** — преподаватель менеджмента Гарвардской школы бизнеса. **Энн Тенбрансел (Ann E. Tenbrunsel)** — профессор деловой этики и директор по научно-исследовательской работе Института этического бизнеса Университета Нотр-Дам (Австралия). Они — авторы книги «Blind Spots: Why We Fail to Do What’s Right and What to Do about It», по материалам которой написана эта статья.

# Как построить капитализм для всех

Майкл Портер, Марк Креймер

На капитализм наступают со всех сторон. Последние годы бизнес все чаще называют главным виновником всех социальных, экологических и экономических проблем, говорят, что он процветает за счет общества. И чем больше бизнес проникается идеей социальной ответственности, тем громче его клеймят. Легитимность бизнеса еще никогда не подвергалась такому сомнению — во всяком случае, в новейшей истории. Видя всеобщее недоверие к бизнесу, правительства проводят политику, которая ослабляет конкурентоспособность национальных экономик и тормозит их рост. Круг замкнулся.

Проблему во многом создают сами компании: они все еще находятся в плену устаревшей концепции создания стоимости — той, что формировалась последние десятилетия. Цель своей деятельности они видят в достижении оптимальных краткосрочных финансовых результатов; при этом не замечают важнейших нужд потребителей и внешних факторов, от которых зависит их собственное благополучие на годы вперед. Как еще можно было упустить из виду благосостояние потребителей, истощение необходимых бизнесу природных ресурсов, уязвимость основных поставщиков, бедственное экономическое положение регионов, в которых они производят и продают? С чего бы бизнесу думать, что можно раз и навсегда решить проблему конкуренции, разместив производство там, где дешевле рабочая сила? Правительства и гражданское общество чаще всего только подливали масла в огонь, пытаясь вылечить социальные болезни за счет бизнеса. Десятки лет политика капиталистических стран основывалась на поиске компромисса между социальным развитием и экономической эффективностью.

Бизнесу и обществу нужно воссоединиться, и взять в свои руки инициативу должен именно бизнес. Это уже осознали многие мыслители и самые дальновидные лидеры делового мира, уже появляются жизнеспособные элементы новой модели. Но все еще нет единой концепции, которая задала бы общий ориентир бизнесу и обществу, а потому каждая компания по-­своему трактует «ответственность перед обществом» и отводит социальным проблемам не главное, а в лучшем случае — третье место. И так будет до тех пор, пока не возобладает идея общих ценностей, согласно которой стоимость производится таким способом, что одновременно создается и необходимое обществу благо: удовлетворяются его потребности или решаются его проблемы. Благополучие предприятий должно зависеть от социального прогресса.

Общие ценности — не то же самое, что социальная ответственность, благотворительность и даже устойчивое развитие; это — новый путь к экономическим успехам. Их место в самом центре стратегии. Мы убеждены, что концепция общих ценностей приведет к перевороту в деловом мировоззрении. Компании, известные реалистичным подходом к бизнесу, — GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestle, Unilever, Wal­Mart (их список постоянно пополняется), — уже начинают видеть зависимость между благополучием общества и бизнеса, пытаются действовать согласно идее общих ценностей. И все же полное осознание этой идеи, понимание того, какой мощной преобразующей силой она обладает, еще впереди. От лидеров бизнеса, управленцев потребуются новые знания и умения: например, они должны гораздо лучше знать нужды общества, понимать, чем в действительности обеспечивается производительность, а также уметь сотрудничать с сам ми разными организациями: коммерческими и некоммерческими. Правительствам же надо учиться работать так, чтобы общие ценности выходили на первый план. Нет более совершенного механизма удовлетворения человеческих потребностей, создания рабочих мест, повышения эффективности и благосостояния, чем капитализм. Но слишком узкое понимание идеи капитализма мешало бизнесу в полной мере воспользоваться его рычагами для решения социальных проблем. Возможности были всегда, но их не замечали. Предприятия, действующие именно как предприятия, а не как благотворительные организации, — вот самая могучая сила, которую нужно направить на решение проблем общества. Сейчас самое время провозгласить новую концепцию капитализма: нужды общества велики и постоянно растут, а потребители, трудящиеся и новое поколение молодежи призывают бизнес идти им навстречу. Необходимо по­-новому сформулировать цель бизнеса: не просто зарабатывание прибыли, а создание общих ценностей. И тогда в мировой экономике поднимется новая мощная волна инноваций и роста производительности. Изменится сам капитализм и его отношение к обществу. А научившись создавать нужное обеим сторонам, бизнес получит отличный шанс снова обрести легитимность. И это, наверное, самое главное.

**Компромиссные решения будут не нужны.** Бизнес и общество долго натравливали друг на друга. Отчасти потому, что экономисты учили: чтобы приносить благо обществу, компании должны отчасти пожертвовать своим благополучием. Последователи неоклассической теории считают, что необходимость учитывать нужды общества (например, требование соблюдать технику безопасности или нанимать инвалидов) стесняет бизнес. Если ждать еще большего от компании, которая по определению должна максимизировать прибыль, то это приведет к большим издержкам и меньшей прибыли. Этой идее родственна концепция внешних последствий экономической деятельности, то есть прямого или косвенного ущерба, который предприятие наносит обществу в целом, но не обязано компенсировать или учитывать. Классический пример — загрязнение окружающей среды. Общество должно наказывать компании налогами, штрафами и регулировать их деятельность такими правилами, чтобы внешние последствия стали для них внутренними. И сейчас таким взглядом на вещи объясняются политические решения правительств многих стран. Компании, экономическому мышлению которых чужды соображения социального и экологического характера, в своих стратегиях исходили из тех же представлений. Они считали, что бизнес есть бизнес, а законодательные нормы в принципе противоречат их интересам, значит, им надо противостоять.

Решение социальных проблем оставляли властям и НКО. Программы социальной ответственности бизнеса стали появляться в ответ на давление общества, в основном, когда компаниям нужно было упрочить свою репутацию. К этим программам относятся как к неизбежному злу. Все, что сверх расходов на них, считается безответственной тратой денег акционеров. И правительства тоже частенько регламентируют бизнес так, что лишь мешают создавать общие ценности. Каждая сторона видит в другой препятствие на пути к своим целям и ведет себя соответственно. Концепция же общих ценностей исходит из того, что рынки формируются не только экономическими, но и социальными потребностями. К тому же, согласно этой концепции слабость общества, его проблемы нередко прямо сказыва­ются на бизнесе. Непроизводительные затраты энергии или сырья, аварии, последствия которых обходятся очень дорого, дополнительное профессиональное обучение, восполняющее изъяны образования, — вот лишь несколько примеров. И попытки решать проблемы общества отнюдь не всегда повышают издержки компаний, поскольку они могут применять новые технологии, методы труда и управления и в итоге производительнее работать, расширяя свои рынки. Таким образом, общие ценности — это не ценности конкретных людей.

«Взять все да и поделить», то есть перераспределить созданные бизнесом богатства, концепция тоже не предлагает. Речь идет о более широком понимании экономической и социальной выгоды. Чтобы проиллюстрировать суть этой концепции, вспомним движение за справедливую торговлю. Цель его сторонников — обеспечить бедным фермерам больший доход, устанавливая более высокие, справедливые цены на их продукцию. При всем благородстве этой идеи она ведет не столько к увеличению созданной стоимости, сколько к ее перераспределению. Концепция же общей стоимости предполагает повышение эффективности фермерских хозяйств, урожайности, качества продукции, разумное использование ресурсов и защиту окружающей среды. Согласно ей этого можно достичь, совершенствуя агротехнику выращивания сельскохозяйственных культур, помогая местным поставщикам укреплять свои позиции на рынке. В результате доходы и прибыль фермеров растут, что выгодно и им самим, и компаниям, покупающим их продукцию. Результаты первых исследований — объектом их стали фермеры Кот­д’Ивуар, выращивающие какао­-бобы, — показали, что благодаря принципам справедливой торговли доходы фермеров можно повысить на 10—20%, а руководствуясь идеей общих ценностей, — более чем на 300%. Переход на новые методы закупок и создание фермерских кластеров требует времени и первоначальных капиталовложений, но эти инвестиции обеспечат больше продукции и прибыли, а также — стратегическую выгоду для всех.

**Истоки идеи общих ценностей.** Конкурентоспособность компании и состояние окружающих сообществ очень тесно взаимосвязаны. Компании необходимо благополучное общество — как источник не только спроса на ее продукцию, но и значимых общественных активов, а также как залог благоприятной деловой среды. Обществу необходимы преуспевающие предприятия, ведь они создают рабочие места и способствуют росту благосостояния людей. Поэтому общественные порядки, подтачивающие производительность и конкурентоспособность предприятий, саморазрушительны, особенно в условиях глобальной экономики, когда средства производства и рабочие места создаются по всему миру. Эту связь НКО и правительства понимали не всегда. С точки зрения прежнего представления о капитализме, предприятие вносит вклад в жизнь общества, зарабатывая прибыль, а прибыль — это занятость, заработная плата, закупки, инвестиции, налоги. Ведя свой бизнес «по­-старому», предприниматель приносит некоторую пользу социуму.

Любая компания — это некое автономное образование, и проблемы общества оказываются вне радиуса ее действия. (Этот довод обосновал Милтон Фридман, противник идеи социальной ответственности бизнеса.) Последние 20 лет эта идея доминировала в теории управления. Компании всеми силами старались убедить потребителей покупать как можно больше их товаров. С усилением конкуренции и давления акционеров, заинтересованных в наилучших краткосрочных результатах, руководители — чтобы улучшить финансовое благополучие своих организаций и обеспечить рентабельность инвестиций, — реорганизовывали бизнес, переводили его в регионы с более дешевой рабочей силой, сокращали штат. В итоге рынок заполоняла все более однообразная продукция, ужесточалась ценовая конкуренция, замедлялся органический рост, настоящие инновации становились редкостью, никто не мог явно вырваться вперед. В такой ситуации общество не видит для себя выгоды в работе компаний, как бы ни росла их прибыль. Напротив, люди считают, что бизнес богатеет за их счет. И когда началось оживление экономики, это мнение все чаще доказывало свою обоснованность: доходы росли, но безработицы не становилось меньше, как и препон для местного бизнеса; общественных же благ не прибавлялось.

Так было не всегда. Когда­-то лучшие компании старались идти навстречу своим сотрудникам и сообществам, поддерживать местные предприятия, и для этого им приходилось играть самые разные роли. Но когда на сцену вышли другие социальные институты, эти роли отпали за ненадобностью или были отданы кому­-то. Стали сокращаться сроки инвестирования и вслед за этим — изменяться представление о целесообразности инвестиций. Вертикально интегрированные компании все больше полагались на внешних поставщиков, все чаще практиковали аутсорсинг и офшоринг, и связь между компаниями и сообществами ослабевала. Количество городов и весей, в которых предприятия размещали свои мощности, множилось, но «своими» компании нигде не становились. И правда, часто они уже не могут сказать, где их «дом», — они называют себя глобальными.

В результате экономическая эффективность бизнеса явно выросла. Но по ходу дела утратилось что­-то очень важное, были упущены некие принципиальные возможности для развития. Сузилось стратегическое мышление. Как учит наука о стратегии, компания, чтобы преуспевать, должна выпускать продукты, нужные представителям конкретного потребительского сообщества. От того, как она выстраивает цепочку создания стоимости, то есть организует разработку, производство, продажу, доставку и техническую поддержку своих продуктов, зависит ее положение на рынке. Бизнесмены десятилетиями искали пути к оптимальному позиционированию, определению и интеграции «своих» видов работ. Тем не менее компании проглядели некоторые базовые нужды общества и не поняли, что общественные проблемы отражаются на цепочке создания стоимости. Просто они слишком узко смотрели на вещи. Анализируя деловую среду, руководители в основном ограничивались своей отраслью или конкретным бизнесом своих компаний. Это объясняется тем, что рентабельность компании зависит от структуры отрасли. Но при этом без внимания оставался тот факт, что и выбор места для размещения предприятия может сильно повлиять на его работу — на его производительность и инновационный потенциал. Компании пока не осознают значимость деловой среды в широком смысле слова.

**Сформулировать общие ценности.** Компании могут создавать стоимость, работая на благо общества. И делать это они могут тремя способами: переосмысливая — с точки зрения интересов общества — свою продукцию и рынки; по­-новому определяя производительность цепочки создания стоимости; формируя кластеры в местах дислокации предприятий. Так образуется «круговорот» общих ценностей: как только «срабатывает» один способ, открывается возможность и для остальных двух. Идея общих ценностей изменяет суть капитализма. Тесно связывая успех компаний с решением социальных проблем, она открывает самые разные пути тем, кто хотел бы отвечать новым потребностям людей, повышать рентабельность своего производства, выгодно отличаться от конкурентов и расширять свои рынки. Создавать общие ценности можно и в развитых, и в развивающихся странах, хотя и по­ разному. У разных отраслей и конкретных компаний тоже разные возможности, но они есть у всех — причем их больше, чем считается (см. также в «HBR — Россия» за март 2007 года статью Майкла Портера и Марка Креймера «Стратегия и общество»).

**Переосмысление продукции и рынков.** Потребности общества огромны: качественное здравоохранение, жилье, питание, поддержка пожилых, материальная обеспеченность, хорошая экология. В мире это главные неудовлетворенные потребности. Не один десяток лет бизнес учился анализировать и создавать спрос, но упустил нечто самое важное. Большинство компаний не задается элементарным вопросом: устраивает ли их продукция потребителей? В развитых странах спрос на товары и услуги, отвечающие нуждам общества, быстро растет. Продовольственные компании, скажем, раньше считали главным обеспечить потребителей обилием и разнообразием вкусной еды, теперь же они видят, что на первый план выходит идея здорового питания, и перестраиваются. Intel и IBM развивают технологии интеллектуальных сетей, позволяющих рационально использовать электроэнергию. Интернет­-банк Wells Fargo предлагает клиентам огромное разнообразие финансовых онлайн-­инструментов, благодаря которым можно отслеживать расходы, планировать бюджет, оформлять кредиты и графики платежей кредиторам, выплачивать задолженности и т.д. Продажи новых «зеленых» технологий, разработанных GE в рамках программы Ecomagination, в 2009 году достигли $18 млрд, — это уровень компании из списка Fortune 150. По прогнозам GE в ближайшие пять лет доходы от продукции Ecomagination будут расти в два раза быстрее совокупного дохода компании.

Так и не только так открываются новые возможности для новаторства и создаются общие ценности. Общество при этом выигрывает даже больше, поскольку бизнес обычно гораздо лучше, чем власти и НКО, предлагает выгодные ему продукты и услуги и убеждает перейти на них — идет ли речь о здоровом питании или энергосберегающих технологиях. Не меньшие, а то и большие перспективы открываются перед компаниями, повернувшимися лицом к неблагополучным регионам и развивающимся странам. Их социальные проблемы требуют безотлагательного решения. Но никто не рассматривал эти регионы и страны как выгодные рынки. Сейчас в центре внимания многих — Индия и Китай; все больше интереса вызывает Бразилия. У компаний есть шанс охватить миллиарды новых покупателей, стоящих у основания пирамиды доходов, — эту идею неустанно развивает С.К. Прахалад.

Такие же возможности сулят некоторые сообщества развитых стран. К примеру, мы выяснили, что в США самый недооцененный потребительский сегмент — городская беднота. Компании не учитывают потенциальную покупательную способность этих людей. Если предоставлять малоимущим и нуждающимся адекватную продукцию, это будет выгодно обществу и принесет хорошую прибыль компаниям. В частности, благодаря дешевым мобильным телефонам с функцией мобиль­ного банкинга бедные могут надежно хранить деньги и совершать банковские операции, что очень удобно мелким фермерам — у них появляется больше возможностей, чтобы заниматься сельским хозяйством и продавать выращенное ими. В Кении за три года на услугу мобильной платежной системы M­PESA оператора Vodafone подписалось 10 млн человек. Сейчас стоимость операций M­PESA достигает 11% ВВП Кении. Thomson Reuters в Индии разработала услугу для фермеров с доходом около $2 тысяч в год. Фермеры платят $5 в квартал и получают инфор­мацию о погоде и ценах на сельхозпродукцию, а также агрономические советы. Услугой уже пользуются 2 млн человек, и, судя по первым исследованиям, доходы более 60% подписчиков выросли, иногда даже втрое. Когда капитализм «берется за работу» в бедных сообществах, для экономики и социального прогресса открываются новые возможности, причем они увеличива­ются в геометрической прогрессии. С чего начать компании, признавшей идею общих ценностей? С выявления потребностей общества, с анализа социальной пользы или вреда ее продукции. Для бизнеса постоянно открываются новые пространства, поскольку не стоят на месте технологии, развивается экономика, изменяются приоритеты общества. Изучать его потребности надо постоянно, тогда компании будут лучше понимать, как выделиться на фоне конкурентов, занять новые позиции на своих «старых» рынках, точнее оценят потенциал новых, которых прежде не замечали. Нередко, чтобы работать на неосвоенных рынках, приходится подгонять под них свою продукцию или по­-новому выстраивать дистрибуцию. С этого может начаться волна инноваций, которые пригодятся и на прежних рынках. Скажем, микрофинансирование изобрели для того, чтобы удовлетворить неучтенные финансовые потребности жителей развивающихся стран. Сейчас оно быстро развивается и в США, закрывая большую ранее не замечаемую брешь.

**Новое понимание производительности в цепочке создания стоимости.**Выстраивая свою цепочку создания стоимости, любая компания неизбежно соприкасается с важнейшими для общества проблемами (и сама испытывает их на себе) вроде использования природных ресурсов и воды, здоровья и безопасности людей, условий труда, равноправия трудящихся независимо от пола, возраста и т.д. Возможности для общих ценностей появляются потому, что социальные проблемы часто повышают издержки в цепочке создания стоимости. Многие внешние последствия экономической деятельности дорого обходятся самим предприятиям, даже если они не нарушают существующих нормативов на использование природных ресурсов. Избыточная упаковка и выбросы парниковых газов наносят вред не только окружающей среде, но и предприятию. WalMart в 2009 году решила обе проблемы: компания начала экономить упаковку и изменила маршруты своих грузовиков, сократив 150 млн ки­лометров. Это принесло ей лишних $200 млн, хотя и увеличился объем морских перевозок. А благодаря новому способу утилизации полиэтиленовых пакетов удалось снизить затраты на транспортировку отходов, что тоже позволило сэкономить несколько миллионов. Новая концепция выявляет гораздо более тесную, чем считалось раньше, связь между социальным прогрессом и производительностью всей цепочки создания стоимости. Синергетический эффект возрастает, если компания подходит к социальным проблемам с точки зрения общих ценностей и для их решения находит новые методы работы.

Но пока компании мало что делают на таких направлениях, как здравоохранение, техника безопасности, «зеленые» технологии, удержание персонала, а потому еще не почувствовали всех плюсов такой деятельности.

Однако ситуация меняется. Когда­-то считалось, что, сокращая выбросы, компании повышают свои издержки — да и делают это, лишь подчиняясь закону. Сейчас в бизнесе многие думают иначе: соответствовать экологическим стандартам можно за счет более совершенных технологий, которые требуют символических затрат, а то и позволяют экономить благодаря более полному использованию ресурсов, повышению производительности и качества. Более глубокое понимание механизма производительности и ошибочности идеи краткосрочного сокращения издержек, которое чаще всего приводит к падению производительности или к ее скачкам, может навести на новые неожиданные идеи. Далее мы поговорим о том, как под влиянием концепции общих ценностей могут преобразовываться цепочки создания стоимости. Направления, которые мы рассмотрим, не исключают, а, наоборот, дополняют друг друга. Работа еще далека от завершения, и что получится, мы увидим в ближайшем будущем.

**Потребление энергии и логистика.** Компании начали учитывать потребление энергии по всем звеньям цепочки создания стоимости: производство, транспортировка, здания, поставки, каналы дистрибуции, службы технической поддержки. Заставил их это делать скачок цен на электроэнергию. Важно и то, что они осознали плюсы рационального потребления энергии, особенно когда во всем мире обострилась проблема выбросов углерода. Благодаря новым технологиям, утилизации отходов, когенерации и т.д. появились поразительные усовершенствования в сфере использования энергии, и все они вписываются в понятие «общие ценности».

Уже ясно, что грузоперевозки обходятся дорого не только из-­за цен на энергию и выбросы, но и потому, что на них уходит время и они требуют организационных усилий. Компании перестраивают системы поставок, чтобы сократить маршруты, оптимизировать погрузочно-­разгрузочные работы и т.д. Все эти меры льют воду на мельницу общих ценностей. К примеру, британская розничная компания Marks & Spencer кардинально перестроила свою цепочку поставок. В частности, она перестала закупать товары в одном полушарии и везти в другое. Только эта мера позволит ей к 2016 бюджетному году экономить 175 млн ежегодно и во много раз уменьшить выбросы углекислого газа. По ходу переналадки систем поставок компания пересмотрит свои установки относительно аутсорсинга и выбора места для дислокации бизнеса.

**Использование ресурсов.** С распространением «зеленой» идеологии и по мере технологического прогресса и бизнес, и общество начинают иначе относиться к таким проблемам, как потребление воды и сырья, упаковка, утилизация отходов. Новые технологии применимы ко всем ресурсам — не только к тем, о которых говорят экологи. Ресурсы будут более рационально использоваться во всех звеньях цепочки создания стоимости, всеми поставщиками и дистрибуторами (чему способствует совершенствование технологий). Полигоны для твердых отходов станут заполняться медленнее.

С 2004 года, например, воду экономят все подразделения Coca­ Cola — уже на 9%, то есть намеченная цель — к 2012 году выйти на 20% — почти наполовину достигнута. Dow Chemical сократила потребление пресной воды на 4,5 млрд литров на крупнейшей своей производственной площадке (в США этой воды хватило бы 40 тысячам человек на год) и сэкономила $4 млрд. Индийская Jain Irrigation, крупнейший мировой производитель систем капельного орошения, благодаря спросу на ее водосберегающую технологию за последние пять лет добилась 41-­процентного совокупного роста доходов.

**Снабжение.** Традиционно компаниям рекомендуют унифицировать свою продукцию и давить на поставщиков, заставляя их сбивать цены, даже если речь идет о мелких предприятиях или фермах. Последнее время бизнес активно переводил производство в регионы с дешевым трудом.

Сеичас компании начинают понимать, что поставщики, находящиеся на обочине технического прогресса, не могут гарантировать стабильности ни по объему, ни по качеству, не говоря уже об улучшении. Качество продукции поставщиков, объем их производства отчасти зависят от самих компаний, и они могут многое изменить к лучшему, если помогут партнерам ресурсами и технологиями, либо поделятся источниками финансирования. Как правило, повышение производительности приводит к снижению цен. Чем сильнее поставщики, тем меньше негативное воздействие на окружающую среду их производств, что ведет к дальнейшему росту производительности. Выигрывают все.

Пример нового подхода к снабжению дает Nespresso, одно из самых быстрорастущих под­ разделений Nestlé. С 2000 года годовой темп его роста составляет 30%. К изысканной кофеварке Nespresso прилагает набор алюминиевых капсул (они рассчитаны на одну чашку) с молотым кофе, привезенным со всего света, — качественно и удобно. Благодаря новинке Nespresso увеличила свою долю на рынке элитного кофе. Однако обеспечить постоянство поставок определенных сортов кофе очень трудно. Чаще всего кофе вы­ ращивают в бедных сельских районах Африки и Латинской Америки мелкие фермеры — заложники низкой производительности, плохого качества и ухудшения экологии. Чтобы решить эту проблему, Nestlé перестроила систему снабжения. Она много работала с фермерами: предоставляла им агрономические консультации, гарантировала банковские ссуды, помогала с техникой, пестицидами и удобрениями. В местах закупки кофе Nestlé организовала лаборатории для определения его качества и теперь может платить надбавку за кофе более высокого качества непосредственно фермерам: у них появился стимул лучше работать. Благодаря более высоким урожаям и качеству продукции доходы фермеров растут, а состояние окружающей среды улучшается. Выиграла и Nestlé, добившись большей надежности и объема поставок.

Пример Nestle дает основание и для более общего вывода: выгоднее покупать у поставщиков, крепко стоящих на ногах. Поиск новых поставщиков в других регионах и странах приводит к трансакционным издержкам и падению производительности, что может свести на нет экономию на оплату труда и снижение себестоимости производства. С сильными местными поставщиками компания избежит подобных расходов. Кроме того, сократится ее производственный цикл, время на профподготовку персонала, повысится ее маневренность и инновационныий потенциал. Поставщиками могут быть не только местные компании, но и объединения местных и международных компаний. Когда фирмы делают закупки в определенной местности, их поставщики крепнут, богатеют, нанимают больше работников и больше им платят. И это выгодно другим местным предприятиям. Все — точно по теории общих ценностей.

**Дистрибуция.** Компании начинают пересматривать — с точки зрения общих ценностей — и свои принципы дистрибуции. Как видно на примерах iTunes, Kindle и Google Scholar, новые прибыльные модели дистрибуции хороши еще и тем, что благодаря им гораздо меньше используется бумаги и пластика. А микрофинансирование создало новую экономичную модель предоставления финансовых услуг мелким предприятиям.

Особенно много необычных моделей дистрибуции появляется на новых рынках. Скажем, Hindustan Unilever разрабатывает для индииских деревень с населением меньше 2 тысяч человек новую систему доставки товаров на дом. Для работы набирают местных женщин — микрофинансирование и обучение им обеспечивает Unilever. Сейчас почти в 100 тысячах деревень 15 индийских штатов работает более 45 тысяч таких частных предпринимательниц. Общественная польза проекта Shakti (так на­ зывается система дистрибуции) не только в том, что женщины из бедных семей могут получить профессиональные навыки и больше зарабатывать. Благодаря доступности предметов личной гигиены сдерживается распространение инфекционных заболеваний. Это яркий пример того, какую пользу может принести обществу бизнес, если он обращает свои взоры на потребителей, о которых раньше никто не думал, и предлагает им товары, повышающие качество жизни. Проект Shakti оказался экономически выгодным: сейчас он приносит Unilever 5% от общих доходов, получаемых в Индии; благодаря ему брэнд Unilever стал известен в сельских регионах, куда не доходят СМИ.

**Производительность труда сотрудников.** Некоторые приметы бизнеса совсем еще недавнего времени — сдерживание роста заработной платы, сокращение льгот и офшоринг — уходят в прошлое. Теперь уже многие компании понимают, что нормальная зарплата, безопасность труда, оздоровительные программы, профподготовка и возможность продвижения по службе положительно сказываются на производительности труда. Скажем, многие предприятия предпочитали минимизировать затраты на «дорогую» медицинскую страховку для сотрудников или даже вовсе отказаться от нее. Сейчас ведущие компании понимают, что невыход людей на работу из­за болезни и снижение эффективности по причине нездоровья обходятся дороже. Вот пример Johnson & Johnson. Помогая сотрудникам бросить курить и проводя другие оздоровительные программы, компания сэкономила $250 млн: она получила $2,71 прибыли на каждый доллар, затраченный в 2002—2008 годах на оздоровление. Она выиграла и от того, что люди стали реже болеть и эффективнее работать. Если бы и профсоюзы прониклись идеей общих ценностей, новая кадровая политика распространялась бы быстрее.

**Размещение производства.** Считается, что не важно, где находится ваше производство, ведь логистика обходится недорого, информация передается быстро, а рынки — глобальны. Где дешевле труд, там и лучше. Постепенно компании перестали интересоваться жизнью регионов, в которых работают.

Сейчас, однако, уже ясно, что этот взгляд на вещи ошибочен. Не только потому, что растут цены на энергоносители и бизнесу все дороже обходятся выбросы углекислого газа, но и потому, что компании стали осознавать: разбросанное по всему свету производство менее эффективно, а поставки из отдаленных регионов сопряжены с издержками, о которых мы уже говорили. Wal­Mart, например, все чаще закупает сельхозпродукцию для своих продовольственных подразделений на фермах, находящихся недалеко от ее магазинов. Это — благодаря экономии на транспортных издержках и возможности делать меньшие запасы — оказалось гораздо выгоднее, чем закупать более дешевые продукты в крупных фермерских хозяйствах, находящихся где-­то далеко. Nestlé строит небольшие заводы поближе к своим рынкам и все больше закупает сырья рядом.

Меняется и взгляд на размещение производства в развивающихся странах. Olam International, ведущий поставщик кешью, перевозила орехи морем из Африки в Азию, и на местных предприятиях их обрабатывали прошедшие обучение рабочие. Но потом компания открыла заводы в Танзании, Мозамбике, Нигерии, Кот­д’Ивуаре и подготовила местные кадры. Ее издержки на переработку сырья и морские грузоперевозки сократились на 25%, а выбросы углерода — еще больше. Основными поставщиками Olam стали местные фермеры. В сельских районах, где было невозможно найти работу, 17 тысяч человек (95% из них — женщины) трудоустроились в самой компании, и еще столько же — у ее партнеров.

Современные тенденции побуждают перестраивать цепочки поставок, перемещать часть производства ближе к «дому» и объединять мощности в несколько крупных центров. До сих пор считалось, что глобализация бизнеса означает размещение производства в регионах с дешевой рабочей силой и быстрое снижение расходов на закупки. Но, скорее всего, править бал на международных рынках будут компании, которые пустят глубокие корни в «нужных» им регионах. И создавать общие ценности будут те из них, кто проникнется новой идеологией размещения производства.

Все эти примеры показывают: перестройка цепочек создания стоимости согласно идее общих ценностей сулит приток инноваций, экономическую выгоду и отрыв от конкурентов.

**Формирование кластеров.** Самодостаточных компаний не бывает. Успех каждой зависит от вспомогательных предприятий и инфраструктуры. На производительность и инновационность сильное влияние оказывают кластеры, или сосредоточение в одном месте фирм, их смежников, поставщиков, провайдеров услуг, в том числе логистических. Вот лишь несколько примеров: ИТ-­кластер в Кремниевой долине, цветочный бизнес в Кении, огранка алмазов в Сурате (Индия).

К кластерам относятся не только предприятия, но и учебные учреждения, торговые ассоциации, организации, устанавливающие стандарты. Для их жизнеспособности необходимы и общественные активы в более широком смысле: школы и университеты, чистая вода, законы о добросовестной конкуренции, стандарты качества и прозрачные рынки.

Кластеры есть везде, где быстро развивается экономика. Благодаря им расцветает рационализаторство, растет производительность, компании получают больше рыночных преимуществ. С точки зрения логистики и организации закупок, как уже говорилось, проще работать с надежными местными поставщиками. Чем больше на месте возможностей для образования, чем лучше транспортные услуги, чем более развиты смежные отрасли, тем выше общая производительность — и наоборот.

Компании, входящие в кластер, по себе знают местные проблемы. Если хромает система государственного образования — ниже производительность труда и выше затраты на профессиональное обучение. Плохая транспортная инфраструктура означает высокие затраты на логистику. Гендерная или расовая дискриминация сужает «радиус поиска» кадров. Бедность ограничивает спрос на товары, приводит к ухудшению экологической обстановки, здо­ ровья работников и высоким издержкам на обеспечение безопасности людей. И если бизнес оторван от жизни сообщества, ему трудно влиять на решение всех этих проблем — а они напрямую выливаются в рост издержек.

Формируя кластеры, восполняя пробелы или устраняя местные недочеты, компании создают общие ценности и повышают свою эффективность. Если они находят надежных поставщиков или «воспитывают» их, выстраивается выгодная всем система снабжения. Теоретики менеджмента почти не занимались теорией кластеров, выбора места для производства и «укоренения» в нем. Тем же грешили и многие программы экономического развития — они и провалились потому, что точечные меры поддержки не учитывали среду, которая нуждалась в дополнительных инвестициях. При создании кластеров главное (и в развивающихся, и в развитых странах) — сформировать открытые и прозрачные рынки. На слабых или монополизированных рынках, где трудящихся эксплуатируют, поставщикам платят несправедливо и цены непрозрачны, эффективность низка. Способствуя появлению честных и открытых рынков (а для этого лучше всего объединяться с партнерами), компании приобретают надежных поставщиков, заинтересованных в повышении качества и снижении издержек. Заодно заметно повышаются доходы и покупательная способность местных жителей. Начинается позитивное экономическое и социальное развитие. Связь между благополучием компании и процветанием сообщества крепнет, если она создает кластеры в местах своей основной дислокации. Рост бизнеса приводит к дополнительным эффектам: создаются рабочие места во вспомогательных отраслях, появляются новые предприятия, возрастает спрос на услуги. Системные улучшения внутри и вокруг кластера затрагивают всех и вся, в том числе местную экономику. В частности, благодаря образовательным проектам одной компании другие тоже получают больше грамотных сотрудников.

Для своего подразделения Nespresso Nestle; создала кластеры, и в результате ее система закупок стала гораздо эффективнее. Nestlé организовывала сельскохозяйственные, технические, финансовые и логистические предприятия в каждом районе, где выращивают кофе. Nestle; многое сделала для того, чтобы у фермеров были необходимые средства производства: посадочный материал, удобрения, ирригационная техника. Она финансово способствовала укреплению местных фермерских кооперативов: деньги пошли на приобретение помещений и оборудования для мокрой обработки сырья, в результате которого получается кофе высокого качества. Она поддержала программу повышения квалификации: вместе с Rainforest Alliance, крупнейшей международной НКО, учила фермеров прогрессивным методам выращивания кофе. По ходу дела возросла производительность и самой Nestlé.

Как компании могут улучшать базовые со­ циальные условия, хорошо видно на примере Yara, крупнейшего в мире производителя минеральных удобрений. Тут поняли, что во многих регионах Африки нет логистической инфраструктуры и фермерам трудно приобретать удобрения и другие средства производства, а также доставлять свою продукцию на рынок. Yara вложила $60 млн в модернизацию портов и дорог. Цель программы — создать в Мозамбике и Танзании «коридоры роста» сельского хозяйства. Компания реализует ее с местными властями при поддержке Норвегии. Предполагается, что только в Мозамбике благодаря «коридору» заметно улучшится жизнь 200 тысяч мелких фермеров и удастся создать 350 тысяч новых рабочих мест. В результате модернизации бизнес Yara вырастет, но заодно выиграет и весь сельскохозяйственный кластер, а затем и вся страна. Создавать кластеры выгодно не только развивающимся, но и развитым странам. Достойный внимания пример сотрудничества государственного и частного секторов в таких областях, как ИТ и биотехнологии, — научный парк Research Triangle в Северной Каролине, кластер инновационных компаний, в котором создаются общие ценности. В регион инвестируют деньги и частный сектор, и местные власти. Итог — стремительный рост занятости населения, доходов, финансовых показателей компаний, расположенных в научном парке и вокруг него, которые, кстати, меньше пострадали от недавнего экономического кризиса по сравнению с остальными.

Чтобы поддерживать развитие «своих» кластеров, компании должны знать слабые места логистики, поставщиков, каналов сбыта, профессиональной подготовки, организации рынка и образовательных учреждений. Важно сосредоточиться на недостатках, самых опасных для производительности и роста самой компании, и понять, какие ей по силам устранить самостоятельно, а за какие выгоднее браться с партнерами. Именно в этом мы видим самые большие возможности для создания общих ценностей. Решение местных проблем, которые мешают компаниям развиваться, будет гораздо эффективнее всех инициатив, проходящих «под грифом» социальной ответственности бизнеса, от которых обычно не так уж много проку, ведь при всей их разнообразной направленности они не учитывают общих ценностей.

Как показывают примеры Nestlé, Yara и Research Triangle, развивать инфраструктуру и институты региона нужно коллективными усилиями. Важно искать заинтересованных партнеров, готовых взять на себя часть издержек, обеспечить поддержку властей и общества, делиться знаниями и навыками. Самый большой успех выпадет на долю тех программ развития кластеров, которые предполагают сотрудничество предприятий частного сектора, торговых ассоциаций, госучреждений и НКО.

**Создание общих ценностей на деле.** Прибыль прибыли рознь, но об этом забывают и теоретики менеджмента, и финансовые рынки с их установкой на краткосрочные результаты. Прибыль, полученная с учетом общественного блага, — это капитализм в его высшем проявлении, капитализм, подталкивающий и развитие общества, и более быстрый рост компаний, капитализм, при котором процветание предприятия ведет к процветанию общества и стабильной прибыли бизнеса.

Концепция общих ценностей предполагает соблюдение законов и этических норм, а также смягчение любых внешних последствий экономической деятельности. Но это не все. Возможность получать прибыль, помогая обществу решать его проблемы, станет одним из самых мощных факторов роста мировой экономики. Принцип общих ценностей заставляет иначе воспринимать потребителей, оценивать производительность и влияние внешних условий на бизнес. Во главу угла ставятся важнейшие, еще не удовлетворенные потребности человечества, не освоенные крупные рынки, издержки бизнеса как результат нерешенных социальных проблем, а также конкурентные преимущества, которые получает компания, занимаясь ими. До сих пор никто и не пытался смотреть на свой бизнес с этих позиций.

Озаботившись созданием общих ценностей, в социальной сфере компании добьются гораздо больше, чем сейчас. Если, скажем, природоохранные меры бизнес будет рассматривать не как уступку давлению общества, а как способ повысить свою производительность, то дело наконец сдвинется с мертвой точки. А ситуация с жильем? Если бы финансовые компании руководствовались идеей общих ценностей, они бы предлагали такие новые решения, благодаря которым больше людей могло бы приобрести жилье. Мексиканская строительная компания Urbi поняла это и первой разработала план ипотечного кредитования «от аренды к собственности». А ведущие американские банки, наоборот, рекламировали механизмы финансирования, которые оказались разрушительными и для общества, и для экономики. А ведь банки считали, что у них все в порядке с социальной ответственностью — они занимались благотворительными программами. Воплощать идею общих ценностей лучше всего в рамках своего бизнеса — для компании это самый богатый источник идей и возможностей. Именно тут ее ждет максимальный экономический успех (который не даст ей свернуть с пути), ведь в своем бизнесе она использует больше всего ресурсов и действительно — благодаря своему масштабу и своим рынкам — может содействовать решению социальных проблем.

Как ни парадоксально, многие из тех, кто первыми начал реализовывать идею общих ценностей, обладали весьма скромными ресурсами, — речь идет о социальных предпринимателях и компаниях из развивающихся стран. Эти аутсайдеры лучше всех увидели новые перспективы, поняли, что на этом пути стирается грань между коммерческими и некоммерческими организациями.

На идее общих ценностей основан целый ряд новых эффективных методов работы, на которые надо переходить всем компаниям. Кроме того, эта идея должна стать неотъемлемой частью стратегии. Суть стратегии в том, чтобы занять особое положение на рынке и выстроить цепочку создания стоимости, которая позволит удерживать эту позиции. Идея общих ценностей помогает понять, какие потребности остаются не удовлетворенными, какие новые продукты нужны людям, каких новых потребителей стоит охватить, как иначе отладить цепочку создания стоимости. А конкурентные преимущества, ко­ торые дает учет интересов общества, наверняка окажутся более надежными и «долгоиграющими», чем обычное снижение затрат и повышение качества. Вечному подражанию и экономической игре с нулевой суммой придет конец.

Возможностей для создания общих ценностей множество, и их становится все больше, хотя иногда их придется основательно поискать. Но наш опыт показывает: по мере того, как все подразделения компании проникаются идеей общих ценностей, перед ней открываются новые перспективы. Вспомним проект Ecomagination: понадобилось десять лет, чтобы развернуть его, зато теперь у GE есть мощный источник инновационных продуктов и услуг.

С точки зрения общих ценностей можно оценивать любое важное решение компании. Как, создавая новинки, еще больше способствовать благу общества? Охватываем ли мы всех потребителей, которым пригодилась бы наша продукция? Применяем ли мы энергои водосберегающие технологии? Можем ли мы построить новый завод так, чтобы это было максимально выгодно сообществу? Как и чем усилить наш кластер, чтобы ничто не мешало нам хорошо работать, в том числе на поприще инноваций? Какую лепту в развитие региона мы можем внести? Если места дислокации экономически сопоставимы, то где общество больше выиграет от нашего присутствия?

Три описанных способа создания общих ценностей взаимосвязаны. Скажем, с развитием кластера проще наладить поставки от местных производителей и выстроить более «компактную» систему снабжения. Для новых продуктов, отвечающих потребностям общества, придется модернизировать производство, изменить маркетинг и дистрибуцию. При новой цепочке стоимости вырастет спрос на энерго­ и ресурсосберегающие технологии, а сотрудникам будет выгоднее работать в компании.

Чтобы создавать общие ценности, нужно по всем трем направлениям определить конкретные показатели, особые для каждого подразделения. Кое­где уже отслеживают социальные последствия своей деятельности, но почти никто еще не увязывает их с экономическими интересами своего бизнеса.

С распространением концепции общих ценностеий появятся новые формы тесного сотрудничества. В чем­то компания может обойтись своими силами, где­то потребуются такие идеи, опыт и ресурсы, что придется «нарушать» границы между коммерческим и некоммерческим, частным и общественным. Вряд ли компании преуспеют, пытаясь решать социальные проблемы самостоятельно, особенно если речь идет о создании кластеров. Кроме того, основным конкурентам надо будет вместе совершенствовать базовые условия, в которых им предстоит работать, — этого не предусматривали инициативы в сфере социальной ответственности, которые нужны были компаниям прежде всего для улучшения имиджа. Во главе угла будет тесное сотрудничество ради конкретных результатов, выгодных всем группам интересов и оцениваемых на основании четких показателей.

Власти и НКО могут и содействовать общим ценностям, и мешать им (см. врезку «Государственное регулирование и общие ценности»).

**Новая стадия развития капитализма.** Общие ценности — тот ключик, который отпирает дверь инновациям и росту. И именно общие ценности связывают преуспевание компании и благополучие общества, причем так, как трудно себе даже представить в наш век узкого понимания задач управления, стремления к быстрой прибыли и все более явных противоречий между общественными институтами.

Правильно понимаемые общие ценности заставляют компании получать прибыль, не лишая общество благ, а преумножая их. Фондовые рынки, конечно, будут и впредь давить на компании, ожидая от них краткосрочноий прибыли, и конечно, останутся предприятия, которые будут действовать в ущерб обществу. Но зарабатывать долго таким образом вряд ли удастся, и в погоне за барышами они лишат себя гораздо более заманчивых перспектив.

Пора шире посмотреть на создание стоимости. Под влиянием множества факторов (таких, как осознание трудящимися и гражданами своих прав и истощение природных ресурсов) откроются невиданные прежде возможности для создания общих ценностей.

Нам нужен более совершенный капитализм — капитализм, движимый идеей служения обществу. Но это служение должно быть основано не на благотворительности, а на глубоком понимании механизмов конкуренции и создания стоимости. На этой новой стадии эволюции капитализма появятся новые передовые модели разработки продуктов, обслуживания рынков и организации рентабельного бизнеса.

Концепция общих ценностей развивает идею «невидимой руки» Адама Смита и подвергает его «булавочную фабрику» влиянию большего количества внешних факторов. Не благотворительность, а эгоизм создает экономическую стоимость, удовлетворяя интересы общества. Если ориентиром для бизнеса каждой отдельной компании станут общие ценности, то выиграет все общество. И в общественном сознании компании обретут легитимность, а поддержка, которую власти оказывают бизнесу, будет способствовать усилению демократии. Выживут, как всегда, самые приспособленные, но рыночная конкуренция принесет пользу обществу способами, о которых мы даже не подозреваем.

Идея общих ценностей знаменует собой новый подход к управлению — междисциплинарный. В силу традиционного разделения экономических и общественных интересов люди, занятые в общественном и частном секторах, до сих пор получали разное образование и по­ разному делали карьеру. Поэтому управленцы плохо понимают социальные и экологические проблемы и не могут смотреть на вещи шире, чем того требует идеология социальной ответственности бизнеса, а у большинства лидеров общественного сектора нет управленческой подготовки и предпринимательской хватки, без которых невозможно разрабатывать и воплощать модель общих ценностей. В бизнес­школах о капитализме по­прежнему говорят в узком смысле этого понятия (хотя их выпускники все чаще стремятся понять суть и цель своей профессии или интересуются социальным предпринимательством). Плоды такого образования — упущенные возможности и циничное отношение к обществу.

Нужно провести ревизию учебных планов бизнес­школ. Скажем, если студенты проникнутся мыслью о важности рачительного использования любых ресурсов, то они по­новому будут понимать «природу» цепочки создания стоимости. Необходимо пересмотреть и курсы по маркетингу: от методов влияния на покупателей и создания спроса перейти к изучению более глубоких потребностей людей и методов обслуживания еще не охваченных потребительских сегментов. Кластеры и воздействие социальных факторов на производительность и инновационность компании — вот еще одна научная дисциплина, как и экономическое развитие — этот предмет нужно преподавать не только на факультетах политологии и экономики. Курс «Бизнес и гос­ управление» должен знакомить студентов с экономической составляющей социальных факторов, а не только с основами регулирования бизнеса и макроэкономики. Будущие финансисты должны знать, что фондовые рынки могут не только приносить выгоду своим игрокам, но и помогать компаниям создавать истинную стоимость — это их основное назначение.

Концепцию общих ценностей нельзя считать чем­то чисто гуманитарным и теоретическим. Изменения, которые мы предлагаем внести в учебную программу бизнес­школ, не уводят ее в сторону от главного — способов создания экономической стоимости. Наоборот, они под­ разумевают новый уровень понимания рынков, конкуренции и управления бизнесом.

Идея общих ценностей не поможет вылечить все общественные болезни. Но она дает корпорациям возможность направить свой опыт, свои управленческие способности и недоступные ни государству, ни НКО ресурсы на то, чтобы возглавить общественный прогресс. А по ходу дела бизнес снова заслужит уважение общества.

**Государственное регулирование и общие ценности**

**Разумное госрегулирование поощряет компании создавать общие ценности, неразумное —мешает им и даже провоцирует конфликт экономических и социальных задач.**

Четко функционирующим рынкам регулирование необходимо, что показал недавний финансовый кризис. Но пойдет ли оно обществу на пользу или во вред — вот в чем вопрос. Регулирование, способствующее общим ценностям, ставит правильные цели и стимулирует инновационную деятельность. На первый план выходят социальные задачи и единые правила игры, что поощряет компании работать ради общих ценностей, а не краткосрочной прибыли. Такое регулирование, во-первых, ставит четкие, измеримые социальные задачи — о чем бы ни шла речь: об использовании энергии, охране здоровья, технике безопасности. Оно устанавливает цены на ресурсы (например, воду) с учетом действительных издержек. Во-вторых, оно определяет стандарты эффективности, но не указывает, как именно их соблюдать,—это остается на усмотрение компаний. В-третьих, оно определяет поэтапный переход на новые стандарты, соответствующие инвестиционному или производственному циклу отрасли. Благодаря поэтапному внедрению компании могут разрабатывать и выпускать новые продукты и отлаживать новые процессы согласно экономике своего бизнеса. В-четвертых, такое регулирование утверждает единые системы оценки и отчетности. При этом государство финансирует инфраструктуру для сбора сравнительных данных (например, о плохом питании в регионах).Тем самым государство стимулирует постоянное улучшение социальных условий. Наконец, правильное регулирование не предполагает дорогостоящих процедур постоянного контроля организаций на соответствие стандартам: предполагается, что они должны своевременно присылать отчеты о соблюдении стандартов, по которым можно, если нужно, провести государственный аудит. Система, мешающая созданию общих ценностей, устроена иначе. Вместо того, чтобы сосредоточиться на измеряемом улучшении условий жизни, она предписывает бизнесу, что именно делать ,чтобы соответствовать новым нормам. Это блокирует новаторскую деятельность и почти всегда повышает издержки компаний.Таким образом государство сдерживает прогресс, о котором якобы печется, и вдобавок провоцирует сопротивление бизнеса, что еще больше замедляет прогресс и препятствует созданию общих ценностей. Конечно, компании, которые хотят жить по-старому, будут противиться и грамотному регулированию. Но когда сторонников идеи общих ценностей станет больше, бизнесу и государству проще будет договориться о регулировании во многих областях. Компании понимают, что на самом деле грамотное регулирование выгодно им. Наконец, регулирование может ограничивать нечестные методы, с помощью которых бизнес выигрывает за счет общества.Необходима, в частности, жесткая антимонопольная политика, чтобы успех компании и следующие из этого выгоды распространялись и на потребителей, и на поставщиков, и на ее сотрудников.

**Общие ценности: их значение для государства и гражданского общества**

Государственные и общественные организации смогут работать максимально эффективно, если они будут мыслить в терминах стоимости — соотношения выгод и издержек — и думать о конечных результатах, а не о привлеченных средствах и затраченных усилиях. Активисты смотрят на вопросы социального развития с идеологических или абсолютистских позиций, считая, что тут хороши любые средства. Власти и НКО обычно исходят из того, что компромисс между экономической и социальной выгодой неизбежен,чем только углубляют эту пропасть. Скажем, экологическое регулированиепо-прежнему проявляется в командно-административной форме: на первый план выходят меры принуждения. Регуляторы добились бы гораздо большего, если быразрабатывали показатели экологичности и поэтапно вводили единые стандарты,п оддерживал итехнологии, способствующие инновациям, улучшающие экологию и усиливающие конкурентоспособность.

Принцип общих ценностей противоречит традиционному разделению сфер ответственности бизнеса, государства и НКО. Обществу все равно, какие организации создают общие ценности — коммерческие или нет. Ему важно, какую пользу приносят организации(или их объединения), способные с минимальными издержками получать лучшие результаты.

О каких бы задачах—коммерческих или общественных — ни шла речь, думать, как работать эффективнее, всегда полезно. Иначе говоря, в любой ситуации, потребляя ресурсы, нужно руководствоваться принципом создания стоимости. К счастью, появились НКО нового типа. Они понимают, как важны эффективность и общие ценности. Эти НКО нередко добиваются поразительных результатов. В их числе Techno Serve: она объединилась с региональными и глобальными корпорациями и вместе с ними формирует сельскохозяйственные кластеры в 30 странах. Ту же задачу решает Root Capital: она финансирует фермерские хозяйства и предприятия, слишком крупные для микрофинансирования, но слишком мелкие для обычного банковского. Начиная с 2000 года Root Capital кредитовала более 282 предприятия на более чем $200 млн, охватив 400 тысяч фермеров и ремесленников. Она профинансировала обработку 1,4 млн акров земли в Латинской Америке и Африке методами органического земледелия. Root Capital сотрудничает с корпорациями: заказы на будущие поставки она рассматривает как обеспечение выданных кредитов, помогает компаниям отлаживать их системы снабжения и повышать качество закупаемых средств производства. Перспективы работы с предприятиями в русле идеи общих ценностей уже оценили некоторые частные фонды. Фонд Билла и Мелинды Гейтс в партнерстве с глобальными корпорациями создает сельскохозяйственные кластеры.

в развивающихся странах. Фонд интересуют только те культуры, для которых подходит климат и почва конкретного региона.Партнерство призывает НКО, такие как Techno Serve и Root Capital, а так же госчиновников способствовать созданию условий, благоприятных для усиления кластеров и модернизации цепочек создания стоимости во всех их звеньях. Сторонники такого подхода понимают, что помощь мелким фермерам даст долговременный эффект, только если на их продукцию есть покупатели, перерабатывающие мощности и местный кластер с надежной логистической инфраструктурой, доступными ресурсами и т.д. Без корпораций создать все эти элементы кластера трудно. Кроме того, фонды могут минимизировать неравенство сил местных мелких предприятий, НКО, властей и компаний. Для успеха этой работы нужно хорошо понимать, что общие ценности — это результат сотрудничества всех сторон.

# Как работает теория пяти конкурентных сил

Майкл Портер

Задача любого бизнес-стратега — придумать, как одолеть конкурентов. Но очень часто конкуренцию понимают слишком узко — как состязание с компаниями своей же отрасли. На самом деле в борьбе за прибыль приходится противостоять еще четырем рыночным силам: клиентам, поставщикам, потенциальным новым конкурентам и продуктам-заменителям. От расстановки всех пяти сил зависит структура конкретной отрасли и рыночная конъюнктура.

На первый взгляд разные сферы бизнеса заметно различаются. Но движущие силы, от которых зависит прибыльность, всегда одни и те же, говорим ли мы о мировой автомобильной промышленности, торговле предметами искусства или европейской отрасли медицинских услуг с ее жесткими регулирующими правилами. Чтобы понять, как действуют конкурентные силы и откуда берется прибыль в этих отраслях, нужно проанализировать структуру каждой с точки зрения пяти сил.

Давление этих сил велико в авиаперевозках, текстильной промышленности или гостиничном бизнесе: здесь никто не может похвастаться быстрой окупаемостью инвестиций. В других отраслях вроде производ­ства и продажи компьютерных программ, безалкогольных напитков и парфюмерно-косметических товаров влияние этих сил не столь заметно, а значит, больше возможности получить более высокую прибыль. И не важно, производите вы товары или услуги, молодая ваша отрасль или старая, регулируемая или нет. На краткосрочную доходность влияет множество факторов, от погоды до экономического цикла, но в средне- и долгосрочной перспективе ее определяют векторы конкурентных сил (см. врезку «Различная прибыльность отраслей») Разобравшись, как действует каждая конкурентная сила и какие факторы влияют на интенсивность воздействия, вы сможете оценить уровень ненышней и будущей конкуренции (а значит, и прибыльности) в своей сфере. Для стратега хороший расклад пяти конкурентных сил по отрасли в целом не менее важен, чем конкурентоспособность самой компании. Без понимания общей картины отрасли невозможно найти в ней правильное место для своего бизнеса. Как мы убедимся далее, противодействие конкурентным силам и их изменение в интересах компании — основа любой стратегии.

**Пять сил, формирующих конкуренцию**

В разных отраслях значимость каждой из сил неодинакова. На рынке воздушных судов коммерческой авиации основные факторы конкуренции — соперничество гигантов Airbus и Boeing и жесткий торг при заказе лайнеров, который ведут мировые авиакомпании. На бизнес кинопроката оказывают давление, с одной стороны, альтернативные виды досуга, а с другой — поставщики: кинопродюсеры и дистрибуторы, предоставляющие основной ресурс, то есть сами фильмы.

**РАЗЛИЧНАЯ ПРИБЫЛЬНОСТЬ ОТРАСЛЕЙ**

Средняя рентабельность инвестиций различается от отрасли к отрасли. К примеру, в период с 1992-го по 2006 год в США она варьировалась от нуля (или даже отрицательных значений) до более чем 50%. Верхние строчки списка занимают такие отрасли, как производство безалкогольных напитков и программного обеспечения; их прибыльность за этот период почти в шесть раз превышала среднюю по отрасли авиаперевозок.

Наиболее мощная конкурентная сила (или силы) определяет прибыльность отрасли и поэтому становится главным вектором стратегии. Но не всегда просто понять, какая из пяти сил — главная.

Бывает, что соперничество товаропроизводителей предельно жестко, но конкуренция между ними — не самый сильный из факторов, ограничивающих прибыльность. А в какой-то отрасли, где появление новых сильных игроков весьма сомнительно, доходность падает из-за дешевых товаров-заменителей — это ощутили на себе Kodak и Fuji, когда наступила эпоха цифровой фотографии. В такой ситуации одолеть альтернативный продукт — стратегический приоритет номер один.

У каждой отрасли свои экономические и технические особенности. Ими-то и определяются главные конкурентные силы. Дальше мы поговорим о том, как они действуют с точки зрения уже работающей в отрасли компании.

**Угроза появления нового игрока.** Входя в отрасль, новые участники вводят в игру новые активы. Они стремятся завоевать свою долю рынка и зачастую ради этой цели готовы потратить значительные ресурсы. Поглотив предприятие чужой отрасли ради диверсификации своего бизнеса, они могут дотировать выпуск нового для себя товара за счет старых. Так действовали, например, Pepsi, когда пришла на рынок бутилированной воды; Microsoft, когда выпустила собственный Web-браузер; и Apple, когда стала продавать музыку.

Угроза появления новичков ограничивает потенциальную прибыльность отрасли. Чем выше степень этой угрозы, тем меньше возможностей поднимать цены, и тем больше средств нужно инвестировать в свои предприятия, чтобы посторонним ваша отрасль не казалась легкой добычей. Например, в розничной торговле кофе входной барьер сравнительно невысок, поэтому Starbucks постоянно приходится активно модернизировать свои кофейни, что требует немалых денег.

Вероятность вторжения в отрасль новичков зависит и от входных барьеров, и от готовности старожилов дать отпор непрошеным гостям. Если барьеры невысоки и окопавшиеся на этом поле опытные бойцы не будут серьезно противодействовать пришельцам, то угроза вторжения вполне реальна и потенциальная прибыльность отрасли снижается: она зависит от серьезности угрозы вторжения новичков, а не самого их прихода.

Входные барьеры — это своего рода фора работающих в отрасли компаний перед новичками. Величину форы определяют семь факторов.

*1. Эффект масштаба при производстве.* Чем больше товара выпускает компания, тем дешевле обходится выпуск одной его единицы. Во-первых, по­стоянные затраты раскладываются на больший объем продукции, во-вторых, в крупном производстве можно применить более эффективные технологии, в-третьих, поставщики скорее дадут скидки более выгодному клиенту. Эффект масштаба сдерживает новичков: они понимают, что либо им придется построить большой бизнес (а для этого вытеснить какую-нибудь крупную компанию), либо мириться с более высокими затратами на производство.

Эффект масштаба может проявляться в любом звене производственно-сбытовой цепочки, а вот в каком он выражен особенно явно — зависит от отрасли. Компании — производители микропроцессоров вроде Intel защищены от вторжения новичков благодаря размаху своих исследований, производства чипов и маркетинговых программ для пользователя. Фирмы, предоставляющие продукты и услуги по уходу за газонами, например Scotts Miracle-Gro, укрепились на рынке в основном за счет отлаженной цепочки поставок и рекламы в СМИ, а курьерские службы — благодаря разветвленной логистике и развитым информационным технологиям.

*2. Эффект масштаба в области спроса.* Когда речь идет о действительно важном товаре, покупатели больше доверяют крупным фирмам. Вспомним расхожую поговорку: никого еще не уволили за то, что он что-то купил у IBM. Еще для покупателей может быть важно, что они становятся частью сети — сообщества клиентов компании. К примеру, те, кто хочет что-нибудь продать на аукционе, обычно выбирают eBay, поскольку этот ресурс обеспечивает выход на наибольшее число потенциальных торговых партнеров. Сетевой эффект (готовность покупателя приобрести продукт компании растет пропорционально увеличению числа ее клиентов) отбивает у потенциальных конкурентов желание выйти на устоявшийся рынок: покупатели не рвутся приобретать товары у новичка, значит, ему придется назначать заведомо низкие цены.

*3. Затраты на смену поставщика.* Эти постоянные затраты придется нести при переходе к новому поставщику. Необходимость в этом появится, если нужно будет изменить технические характеристики своего конечного продукта, технологический процесс или информационные­ системы, переобучить персонал. Чем выше эти затраты, тем сложнее будет компании-новичку получить клиентов. Система управления ресурсами (ERP) — продукт, отказаться от которого клиенту будет и трудно, и дорого. Установив, скажем, ERP компании SAP, фирма привязывается к нему накрепко, потому что в этой системе будут храниться все ее данные. А после того как фирма выстроит все внутренние процедуры под SAP, а персонал научится с ней работать, затраты на смену поставщика будут просто астрономическими.

*4. Объем начального капитала.* Крупные начальные инвестиции, особенно необратимые расходы на рекламу и научные исследования, — вот еще один барьер для входа в отрасль. Нужно найти капитал не только на основные средства производства, но и на кредитование потребителей, создание товарных запасов и покрытие всех расходов, связанных с разворачиванием бизнеса. Это препятствие оказывается особенно серьезным, если требуется понести необратимые затраты, например на рекламу или НИОКР. У крупных корпораций достаточно средств для вхождения практически в любую отрасль, а вот всем прочим необходимость иметь большой капитал может отбить охоту. Если же в какой-то сфере потребности в капитале минимальны — как, например, в налоговом консультировании или перевозках грузов на короткие расстояния, — то вероятность появления новичков чрезвычайно высока.

Но необходимость высоких первоначальных капиталовложений не всегда закрывает вход претендентам. Если прибыль в отрасли высока и в будущем не ожидается перемен к худшему, то при здоровом фондовом рынке инвесторы наверняка предоставят деньги новой компании. Скажем, начинающий авиаперевозчик может получить кредит на покупку дорогого самолета, ведь при перепродаже его высокая стоимость сохраняется. Это одна из причин, почему почти в каждом регионе США то и дело появляются новые авиакомпании.

*5. Преимущества зрелых компаний, не связанные с их величиной.* У компаний, укрепившихся в отрасли, — не важно, какого они размера, часто есть преимущества, недоступные потенциальным соперникам. Это могут быть запатентованные технологии и известные брэнды, приоритетный доступ к лучшему сырью, благоприятное географическое положение или опыт, позволивший наладить более эффективное производство. Новички пытаются все это как-то обойти. Скажем, дискаунтеры вроде Wal-Mart или Target обычно размещают свои магазины в отдельных зданиях, а не в больших торговых центрах, где уже окопались известные универмаги.

*6. Неравный доступ к каналам сбыта.* Новичку нужно наладить дистрибуцию своих товаров. Например, новый продукт питания должен занять место на полках супермаркета, потеснив аналоги конкурентов. Этого можно достичь за счет более низкой цены, рекламной кампании, организации и стимулирования продаж и т.д. Чем меньше каналов оптовой или розничной дистрибуции, чем сильнее в них влияние старожилов, тем труднее войти в отрасль. Иногда сложности с реализацией товара оказываются столь непреодолимыми, что новичку приходится как-то выкручиваться, даже создавать свои каналы дистрибуции. Так, бюджетные авиакомпании отказались от услуг турфирм (которые, как правило, предпочитают солидных авиаперевозчиков с более высокими тарифами) и организовали бронирование и продажу билетов на своих сайтах в интернете.

*7. Ограничительная политика государства.* Меры государственного регулирования могут и увеличивать, и уменьшать возможности для новичков. Какая-то государственная политика, к примеру правила лицензирования или запрет на иностранные инвестиции, ограничивает или даже полностью закрывает вход на некоторые рынки. Все понимают, что в авиаперевозках, розничной торговле спиртными напитками и службе такси госрегулирование весьма значимо для конкуренции. Затруднить приток новых конкурентов государство может и посредством системы патентов, экологических стандартов и требований к безопасности. В каких-то других отраслях оно, наоборот, облегчает вход — к примеру, если без оглядки на «стаж» компаний выделяет субсидии или финансирует научные исследования.

Чтобы правильно оценить свои защитные укрепления, нужно взглянуть на них глазами конкретного потенциального соперника: только что созданной компании, иностранной фирмы или известной корпорации из смежной отрасли. Вдобавок стратеги должны помнить, что пришельцы бывают весьма изобретательными и умеют находить лазейки в любой стене.

Ожидаемое противодействие. Решение новичка о том, стоит ли входить в отрасль, зависит от того, какой, по его мнению, будет реакция старожилов. Если его ждет энергичный отпор, он не пойдет в новый бизнес: все равно прибыльность вряд ли превысит ставку привлечения капитала. Действующие компании обычно стараются отпугнуть первого, кто посмеет сунуться в их вотчину, — чтобы другим было неповадно.

Претенденты скорее всего испугаются возможного отпора, если:

**—** у компаний отрасли есть мощные ресурсы для ответного удара — избыток денежных средств, недоиспользованные производственные мощности, незадействованные источники финансирования, надежные связи с дистрибуторами или клиентами;

**—** старожилы готовы пойти на снижение цен, потому что им очень важно сохранить свою долю рынка или потому что в отрасли переизбыток производственных мощностей;

**—** отрасль растет слишком медленно, чтобы «переварить» новых участников, и, скорее всего, финансовые показатели скоро начнут падать у всех на этом рынке.

Входные барьеры и вероятный отпор — вот что важно для любой компании, нацеливающейся на новый рынок. Самое трудное для нее — преодолеть все препятствия и не свести на нет прибыль нового бизнеса.

**Влияние поставщиков.**В некоторых отраслях компании становятся заложниками своих поставщиков, когда те или задирают цены, или снижают качество. Влиятельные поставщики, в том числе рынок рабочей силы, могут выжимать всю прибыль из бизнеса, если он сам не в состоянии покрыть рост своих издержек за счет цены на конечные продукты. К примеру, Microsoft, подняв цены на операционные системы, снизила доходность производства персональных компьютеров. Изготовителям ПК приходится вести жесткую борьбу за клиентов, которые запросто могут перейти к конкуренту, и это не позволяет поднять цены соответственно увеличению стоимости «начинки» компьютеров.

Компании зависят от нескольких групп поставщиков. Группа обладает большим влиянием, если:

**—** она более концентрирована, чем отрасль, которой поставляет свой продукт; скажем, Microsoft, почти монополист в области операционных систем, успешно противостоит фрагментированной отрасли сборщиков ПК;

**—** ее бизнес не слишком зависит от вашей отрасли; поставщики, обслуживающие не одну отрасль, разумеется, хотят извлечь максимальную прибыль из каждой; но если большая часть поставок идет в какую-то одну отрасль и именно от нее поставщик получает основной доход, он в первую очередь заинтересован именно в этих клиентах: будет поддерживать их бизнес, лоббируя их интересы, устанавливая разумные цены и содействуя исследованиям и разработкам смежников;

**—** компании отрасли несут дополнительные расходы при смене поставщика; допустим, если они потратились на вспомогательное оборудование или на то, чтобы овладеть какой-то программой (скажем, информационной системой Bloomberg, которой пользуются специалисты по финансам), или разместили свое производство поблизости от предприятия — источника поставок; правда, подобные проблемы ждут и ваших поставщиков, что ограничивает их влияние;

**—**поставщики предлагают специализированные продукты; фармацевтические компании, производящие патентованные лекарственные препараты, оказывают на клиники, медицинские организации и других покупателей гораздо более сильное влияние, чем фармацевтические фирмы, которые выпускают лекарства-дженерики или старые препараты;

**—** нельзя ничем заменить поставки группы; союзы пилотов оказывают давление на авиакомпании в том числе и потому, что альтернативы хорошо обученному пилоту нет;

**—** группа поставщиков может интегрировать предприятия вашей отрасли; если ваша прибыль намного превышает прибыль поставщиков, то у них очень сильно искушение выйти на ваши рынки.

**Влияние покупателей.** Как и вышедшие из-под конт­роля поставщики, могущественные клиенты отнимают часть ваших доходов. Они заставляют вас снизить цены и улучшить качество, настаивают на дополнительном обслуживании и играют на вашем соперничестве с конкурентами. Клиенты превращаются в опасную силу, если все козыри у них на руках или, наоборот, если они сильно зависят от ваших цен и готовы добиваться их снижения, чего бы им это ни стоило.

Как и у поставщиков, у разных групп покупателей разные возможности диктовать свои условия. У группы клиентов есть сильные рычаги давления, если:

**—** она немногочисленна или каждый ее член покупает примерно столько продукции, сколько выпускает отдель­ный производитель; влияние крупных покупателей особенно сильно в отраслях с высокими постоянными затратами (производство телекоммуникационного оборудования и сыпучих химикатов, морское бурение): при высоких постоянных затратах и низких предельных издержках производители вынуждены снижать цены, чтобы полностью загружать свои мощности;

**—** продукты отрасли стандартны; когда покупатели уверены, что всегда найдут равноценного поставщика, они играют на конкуренции продавцов;

**—**затраты покупателя при смене поставщика не будут велики;

**—** есть реальная угроза, что покупатели захотят войти в отрасль, если бизнес поставщиков станет очень прибыльным; производители безалкогольных напитков и пива много лет сдерживали прибыль изготовителей упаковки, угрожая развернуть собственное производ­ство и время от времени переходя от слов к делу.

Группа покупателей чувствительна к цене, если:

**—** стоимость приобретаемого продукта составляет значительную долю ее совокупных издержек или бюджета на закупки — тогда покупатели жестко торгуются, как, например, при выборе ипотеки; если же затраты на покупку продукта отрасли составляют малую толику их общих расходов, они не столь чувствительны к цене;

**—**прибыль группы невелика, и это заставляет входящие в нее компании сокращать издержки на закупки; напротив, высокодоходные компании-покупатели менее чувствительны к цене (если затраты на определенный товар не составляют большую долю их издержек);

**—** качество продукции отрасли мало отражается на качестве продуктов покупателя; там же, где качество конечного продукта сильно зависит от качества поставок цена обычно не имеет первостепенного значения: когда производители кинофильмов покупают профессиональные кинокамеры, они не стоят за ценой и выбирают самое современное и надежное оборудование;

**—** продукция отрасли не сулит ощутимой экономии клиенту; если покупка может многократно окупиться, тогда важна не столько цена, сколько качество; примером служат банковские и бухгалтерские услуги (ошибки аудиторов стоят очень дорого) или геофизические исследования нефтяных скважин (при проведении буровых работ точность разведки экономит тысячи долларов).

Почти все рассмотренные факторы влияния покупателей в равной мере относятся и к корпоративным покупателям, и к конечным потребителям. Как и для промышленных клиентов, для индивидуального потребителя цена важна, если он покупает достаточно дорогой стандартный продукт, качество которого не играет решающей роли. Главное отличие клиента-человека от клиента-фирмы в том, что потребности фирмы в каком-то товаре заранее точно просчитаны, а вот сколько чего приобретет каждый из нас, никто не знает, даже мы.

Промежуточных клиентов (скажем, сборочные производства или дистрибуторов) можно рассматривать под тем же углом зрения, но с одной оговоркой. Дистрибуторы порой оказывают влияние на решения потребителей о покупке, благодаря чему получают еще один рычаг влияния на производителей. Это происходит в сфере бытовой электроники, розничной продажи ювелирных изделий и сбыта сельскохозяйственной техники.

Производители стараются снизить влияние промежуточных покупателей: договариваются с дистрибуторами об эксклюзивном партнерстве или рекламируют свою продукцию конечному пользователю. Чтобы обуздать аппетиты производителей готовых продуктов, компании — производители компонентов стремятся завоевать лояльность конечных потребителей. К примеру, так действуют производители велосипедных рам или заменителей сахара. Химический концерн DuPont укрепился на рынке изготовителей ковровых покрытий, рекламируя свое грязестойкое химволокно Stainmaster не только изготовителям ковров, но и конечным потребителям. Многие стали заказывать ковры Stainmaster, хотя на самом деле это марка волокна, а не покрытия.

**АНАЛИЗ ОТРАСЛИ НА ПРАКТИКЕ**

**Качественный анализ отрасли требует внимательного изучения структурных основ прибыльности. Прежде всего нужно определить горизонт прогнозирования.** При анализе отрасли необходимо отличать временные, или циклические, изменения от структурных. Хороший способ задать горизонт прогнозирования — посмотреть, сколько времени занимает полный бизнес-цикл в отрасли. Для большинства отраслей от трех до пяти лет, хотя в отраслях с длинным подготовительным периодом, таких как горнодобывающая промышленность, период для адекватного анализа составляет десять и более лет. Рассчитать надо среднюю прибыльность за весь этот период, а не в какой-то отдельный год.  
  
**Суть анализа отрасли — не в том, чтобы наклеить ярлык: «привлекательная» или «непривлекательная», — а в том, чтобы понять, что лежит в основе конкуренции и каковы первопричины прибыльности.** Аналитик должен уделять как можно больше внимания количественному анализу отрасли, не довольствуясь лишь списком качественных факторов. Многие элементы пяти сил можно рассчитать: какой процент затрат покупателя приходится на продукт отрасли (чтобы определить их чувствительность к цене); какой процент выручки идет на оборудование или поддержание эффективной работы логистической сети (чтобы оценить барьеры входа); каковы расходы покупателя в случае перехода к другому поставщику (чтобы понять, какую приманку новичок или соперник должны предложить клиенту).  
  
**Конкурентные силы влияют на цены, затраты и объем инвестиций, а значит, находят непосредственное отражение в отчетах о доходах и расходах и балансовых сводках компаний отрасли.** Структура отрасли определяет соотношение доходов и издержек. Так, интенсивное соперничество обычно ведет к снижению цен или росту затрат на маркетинг, НИОКР и послепродажную поддержку. В обоих случаях неизбежно снижение прибыли. Насколько значительным оно будет? Влиятельные поставщики могут увеличить затраты на оплату труда, материалы и комплектующие. До какого уровня? Давление покупателей ведет к снижению цены или росту издержек, если фирма намерена удовлетворить их запросы. Насколько сильно вырастут издержки? Низкие барьеры входа и продукты-заменители сдерживают уровень цен. До какой отметки? Изучая эти и подобные экономические связи, стратег узнает все необходимое о конкуренции в отрасли.  
  
**Хороший анализ отрасли — не просто перечисление плюсов и минусов, но и широкий взгляд на ее системную основу.** Какие силы определяют сегодняшнюю прибыльность или ограничивают ее? Как изменение одной конкурентной силы может повлиять на остальные? Многие стратегические озарения обязаны своим появлением на свет умению правильно ответить на эти вопросы.

**Угроза со стороны товара-заменителя.** Продукт-заменитель выполняет такую же или похожую функ­цию, что и продукт вашей отрасли, но иначе. Скажем, вместо того чтобы ехать в командировку, проводят видеоконферецию, вместо алюминия применяют пластик, а вместо экспресс-почты обходятся электронной. Иногда новинка угрожает не вашему продукту, а продукту вашего клиента. Когда жители переселяются из соб­ственных пригородных домов в многоквартирные дома, под угрозой оказываются продукты и услуги, связанные с уходом за газонами. Другой пример — компьютерные и информационные системы, которые прежде покупали турагентства: теперь все чаще люди сами приобретают билеты на Web-сайтах авиакомпаний.

Заменители есть всегда, но они не всегда очевидны, потому что порой совсем непохожи на продукт вашей отрасли: человек, который ищет подарок, может выбирать между галстуком и набором инструментов. Кто-то вообще ничего не купит, или вместо новой приобретет неновую вещь, или сделает что-нибудь сам.

Альтернативные продукты или услуги ограничивают доходность отрасли. Если отрасль не затмит своими товарами продукты-заменители, улучшив их потребительские свойства, избрав новую стратегию маркетинга или каким-то еще способом, то это отразится на ее прибыльности — и даже на потенциале роста.

Заменители не только мешают вам зарабатывать сейчас, но не дадут собрать богатый урожай в будущем. На развивающихся рынках спрос на услуги проводной связи замер, когда многие, обзаведясь мобильными телефонами, перестали пользоваться стационарными.

Угроза со стороны продукта-заменителя велика, если:

**—** у него хорошее соотношение цены — производительности; чем оно лучше, тем меньше шансов увеличить прибыль от традиционного продукта; скажем, компании, предоставляющие услуги традиционной международной и междугородной телефонной связи, начали нести убытки, когда появились предлагающие недорогую интернет-телефонию фирмы Vonage и Skype; а прокатчики видео пострадали от услуги «видео по запросу», которую теперь можно получить на кабельном или спутниковом телевидении, и от развития онлайновых сервисов вроде Netflix и видеосайтов вроде YouTube;

**—** переход на альтернативный продукт обходится покупателю недорого; например, при замене оригинального патентованного лекарства препаратом-дженериком расходы покупателя обычно невысоки, поэтому так быстро растет спрос на дженерики (и падают цены на них).

Стратегам надо пристально следить за отраслями, в которых могут появиться продукты-заменители. Усовершенствование пластмасс позволило производителям выпускать из нее, а не из стали многие автомобильные детали. Технологические изменения или обострение конкуренции в сферах вроде бы далеких от вас могут оказать огромное влияние на прибыль вашей отрасли. Но иной раз угроза со стороны альтернативного продукта идет отрасли на пользу, заставляя ее искать новые возможности для развития.

**Соперничество с прямыми конкурентами.**В ход идет все — ценовые войны, скидки, новый ассортимент, рекламные кампании и повышение качества услуг и т.д. До какой степени эти меры снизят потенциальную прибыльность отрасли, зависит, во-первых, от накала борьбы между компаниями, и во-вторых, от того, из-за чего она ведется.

Борьба становится ожесточенной, если:

**—** соперников много или компании-конкуренты примерно равны друг другу по размеру и влиятельности; в такой ситуации фирмы часто браконьерствуют на чужих территориях; когда нет явного лидера, конкуренция принимает хаотичный характер — правила устанавливать некому;

**—** отрасль растет медленно, и компании начинают борьбу за передел рынка;

**—** уходу компаний с рынка препятствуют специализация активов и приверженность руководства определенному виду бизнеса — при низкой или даже отрицательной рентабельности инвестиции они все равно остаются в отрасли; избыточные производственные мощности работают в полную силу, и прибыльность благополучных компаний падает по вине их более слабых соперников;

**—** конкуренты стремятся лидировать и при этом заметно отличаются друг от друга подходом к делу, историей и целями; они держатся за свой бизнес по разным причинам, в том числе неэкономическим; к примеру, для государственных компаний важно сохранить свои рабочие места, подразделения крупных компаний борются за имидж или возможность выпускать полную линейку продуктов; иногда сталкивается самолюбие руководителей фирм, и их соперничество больно бьет по прибыльности всей отрасли — особенно часто это происходит в таких сферах, как СМИ и высокие технологии;

**—** компании плохо понимают действия друг друга, потому что их руководители не поддерживают контакт, у них разные подходы или цели.

Чтобы правильно оценить давление соперников, важно понять не только его степень, но и области приложения их усилий. Если все бьют по одним и тем же болевым точкам, то прибыльность пострадает особенно заметно.

Хуже всего, если борьба ведется в основном из-за цены, ведь тогда часть прибыли производителей достается конечным потребителям. Конкуренты обычно быстро замечают снижение цены и наносят ответный удар. Когда ценовая война затягивается, люди перестают обращать внимание на особенности товаров разных компаний, зато следят, кто сбавил цену сильнее.

Ценовые войны чаще всего начинаются, если:

**—** продукция соперников почти неразличима, то есть покупатель не понесет особых расходов, перейдя с одной на другую; значит, чтобы заполучить новых клиентов, достаточно сбросить цену; известный пример — многолетнее ценовое соперничество авиакомпаний;

**—** постоянные затраты в отрасли высокие, а предельные издержки несущественны; чтобы заманить новых клиентов, компании назначают цены, едва покрывающие предельные издержки, разумеется, при этом компаниям нужно компенсировать свои постоянные затраты из каких-то других источников; многие производители исходных материалов, скажем алюминия, сталкиваются с этой проблемой, особенно когда спрос не растет; компаниям, занимающимся доставкой грузов, тоже приходится нелегко — они должны обслуживать заявленные маршруты независимо от объема перевозок;

**—** производственные мощности выросли скачкообразно, скажем, введен в эксплуатацию новый комбинат; если нужно быстро увеличить объем выпускаемой продукции, например поливинилхлорида, строят целый завод — баланс спроса и предложения нарушается и время от времени случаются продолжительные кризисы перепроизводства, а значит, падают цены;

**—** продукт быстро «портится»; при коротком сроке годности соблазнительно сбавить цену и продать товар, пока он еще не потерял окончательно своей стоимости; скоропортящихся продуктов на самом деле больше, чем считается, между помидорами и компьютерами нет особой разницы — первые начинают гнить, а вторые устаревают; недолог и век информации, ведь она моментально распространяется или становится неактуальной, тем самым теряя свою ценность; услуги, например гостиничные, тоже невосполнимы — в том смысле, что если номер не занят сегодня, то завтрашняя ситуация никак не изменит этого факта.

Соперничество в неценовых областях — технических характеристиках продукта, качестве обслуживания, продвижении брэнда, сроках доставки заказов — вряд ли снизит прибыльность, потому что благодаря ему увеличивается ценность продукта или услуги и можно удерживать высокую продажную стоимость; более того, конкуренция в рекламе или в технических параметрах товара положительно сказывается на всей отрасли — она оправдывает более высокие, по сравнению с заменителями, цены и поднимает входные барьеры; случается, правда, что неценовое соперничество обостряется до такой степени, что начинает подрывать прибыльность отрасли, но это происходит не так часто, как при ценовых войнах.

Важно учитывать не только в каких областях идет соревнование, но и сколько конкурирующих компаний сосредоточили усилия на определенном направлении. Когда все или многие соперники стремятся к одному и тому же или соревнуются по одним и тем же параметрам, бизнес превращается в игру с нулевой суммой. Прибыль одной фирмы оборачивается убытком для другой, и общая доходность отрасли снижается.

В целом при ценовой борьбе вероятность войти в игру с нулевой суммой выше, чем при неценовой, но этого можно избежать, если компаниям удастся так сегментировать свой рынок, чтобы их самые дешевые товары были адресованы разным клиентам.

Конкуренция может поднять среднюю прибыльность отрасли, но для этого каждая компания должна работать на свой сегмент потребителей, предлагать им особые цены, продукты, услуги, технические характеристики и брэнды. Такое соперничество не только держит прибыль на высоком уровне, но еще и развивает всю отрасль, поскольку учитывает интересы самых разных групп потребителей, причем чем выше их разнообразие, тем это выгоднее отрасли. Если стратег четко понимает, из-за чего идет борьба между конкурентами, он иногда может перейти в другую область, где выше вероятность позитивного исхода.

**Структура отрасли**

Как уже говорилось, структура отрасли, то есть расстановка пяти сил, определяет ее долгосрочную прибыльность, поскольку от этих сил зависит, как распределится создаваемая стоимость: что остается компаниям, что отходит их клиентам и поставщикам, как на ценах сказывается угроза вторжения новичков и появление товаров-заменителей. Рассматривая пять сил, стратег должен учитывать все векторы воздействия, а не какой-то один, видеть всю конфигурацию с ее структурными особенностями, а не сиюминутные факторы. Многие судят о структуре отрасли на основании ее явных характеристик. Посмотрим, где легче всего ошибиться.

**Темпы роста отрасли.**Считается, что высокую прибыль обеспечивают быстроразвивающиеся отрасли. И правда, в условиях быстрого роста соперникам не до ожесточенных баталий, ведь каждый может рассчитывать на приличный кусок пирога. Ситуацией могут воспользоваться поставщики, и тогда они начнут диктовать свои условия, а если нет внушительных входных барьеров, в отрасль ринутся толпы новых конкурентов. Но даже и без них существенный рост не гарантирует высокой доходности, если в вопросах цены берут верх клиенты или если появились продукты или услуги-заменители. Действительно, в последние годы некоторые отрасли, скажем производство и продажа персональных компьютеров, резко увеличившись в размерах, одновременно перешли в класс наименее доходных.

**Технологии и инновации.**Передовые технологии и инновации сами по себе не делают структуру отрасли более привлекательной. Традиционные виды бизнеса часто оказываются куда прибыльнее высококонкурентных «передовых», такие как разработка ПО или интернет-приложений. Главное, чтобы покупатели не были слишком зациклены на цене и вас надежно защищали входные барьеры (за счет эффекта масштаба или затрат, сопряженных со сменой поставщика).

**Вмешательство государства.**Нельзя априорно сказать, хорошо или плохо регулирование отрасли, поэтому мы не выделяем этот фактор как отдельную конкурентную силу. Чтобы понять, в какую сторону власти двигают конъюнктуру, надо понять, как та или иная их мера отражается на известных нам пяти силах. Например, наличие патентов у зрелых компаний повышает входной барьер — и потенциальную прибыльность. И наоборот, если правительство поддерживает профсоюзы, давление рынка труда может возрасти и доходность отрасли уменьшится. Или если принятая в стране процедура банкротства позволяет убыточной компании, не уходя из отрасли, проводить длительную реорганизацию, то образуется избыток мощностей и конкурентная борьба ужесточается.

**Дополняющие товары и услуги.**В некоторых отраслях продукт или услуга используется вместе с продуктом другой отрасли. Если при совместном употреблении двух продуктов полезная ценность намного выше, чем сумма двух ценностей, такие продукты называют дополняющими. Например, программные и аппаратные средства компьютеров пригодятся вместе, а друг без друга они бесполезны.

В последнее время стали много говорить о дополняющих товарах, особенно большое значение им придают в высокотехнологичных отраслях. Но такие товары существуют повсюду. К примеру, ценность автомобиля увеличивается, если владелец знает, что всегда сможет его заправить, починить по дороге и застраховать.

Дополняющие продукты весьма важны, ведь от них тоже зависит общий спрос на продукт отрасли. Тем не менее их нельзя рассматривать как силу, определяющую прибыльность отрасли, поскольку они могут и улучшить, и ухудшить конъюнктуру. Как государст­венное вмешательство и новые технологии, этот фактор не сказывается на прибыльности напрямую, а лишь усиливает или ослабляет действие основных пяти конкурентных сил.

В стратегических расчетах, когда надо определить степень влияния дополняющих товаров на прибыльность, приходится учитывать, как они отражаются на всех пяти силах. Скажем, они могут и повысить, и понизить входной барьер. Например, прикладные программы (ПП) и операционная система (ОС) дополняют друг друга. Когда Microsoft, разработчик ОС, создала инструментарий для написания программ-приложений, входной барьер в отрасль ПП понизился и, соответственно, снизилась ее доходность. А в каких-то отраслях, скажем в производстве игровых приставок, напротив, необходимость обеспечить свой товар подходящим дополнением может стать добавочным препятствием для новичков.

Дополняющие продукты иногда сильно влияют и на товары-заменители. Например, машинам на альтернативном топливе нужны свои заправочные станции. Их не так много, и это сдерживает распространение небензиновых двигателей. А бывает наоборот: скажем, появление iTunes фирмы Apple ускорило вытеснение CD-плееров более компактными MP3-плеерами.

Дополняющие продукты либо снижают накал конкурентной борьбы (если клиенту дорого стоит смена по­ставщика), либо обостряют ее (если из-за них стираются различия между продуктами конкурентов). Что касается силы, с которой поставщики и покупатели давят на производителей, то и тут продукты-дополнители — орудие обоюдоострое. Иногда соперники борются за то, чтобы дополняющая отрасль поддерживала их продукты. Когда компания JVC поняла, что видеофильмы — ключевой дополнитель для их кассетных видеомагнитофонов, она убедила киностудии делать записи в своем формате. Это позволило склонить рынок в пользу JVC, хотя стандарт ее конкурента Sony с технической точки зрения был, вероятно, более совершенным.

**ОПРЕДЕЛИТЬ ГРАНИЦЫ ОТРАСЛИ**

**Какие продукты относятся к ней, а какие — к другой отрасли?**

 В каких регионах идет конкуренция?

 Определить участников и разделить их на группы, если это представляется целесообразным.  
  
Кого и что можно рассматривать как:

 покупателей и группы покупателей;

 поставщиков и группы поставщиков;

 конкурентов;

 продукты или услуги-заменители;

 потенциальных новичков?

**Выяснить, какие факторы определяют значимость каждой конкурентной силы, какие силы оказывают решающее воздействие на отрасль, а какие влияют на нее не слишком сильно, и понять, почему это так.**

**Определить общую структуру отрасли и убедиться в правильности анализа.**

* Почему уровень прибыльности таков, какой он есть?
* От каких сил в первую очередь зависит прибыльность?
* Не противоречат ли результаты анализа фактическим значениям прибыльности за продолжительный период?
* Действительно ли компании, работающие с большей прибылью, лучше защищены от основных сил отрасли?

**Проанализировать недавние, а также вероятные будущие изменения всех конкурентных сил, как позитивные, так и негативные.**

**Определить те составляющие структуры, на которые могут оказать влияние конкуренты, новички или ваша собственная компания.**

**Проводя анализ, нужно избегать следующих широко распространенных ошибок:**

* + определять границы отрасли слишком широко или слишком узко;
  + формально составлять списки, вместо того чтобы проводить тщательный анализ;
  + уделять одинаковое внимание всем конкурентным силам, вместо того чтобы глубже исследовать самые важные;
  + путать причину (экономика покупателя) со следствием (чувствительность к цене);
  + пользоваться методами статического анализа, игнорирующими отраслевые тенденции;
  + принимать циклические или временные изменения за структурные сдвиги;
  + объявлять отрасль привлекательной или непривлекательной, вместо того чтобы выстраивать стратегию на основе результатов анализа.

**Изменения в структуре отрасли**

Обычно структура отрасли стабильна, и в разные периоды ее прибыльность постоянна. Тем не менее эта структура постоянно чуть-чуть изменяется, а в какой-то момент может полностью преобразиться.

Структурные сдвиги — их вызывают и внешние, и внутренние причины — могут привести как к резкому взлету потенциальной прибыльности, так и к столь же резкому ее сокращению. Обстоятельства бывают разными: меняются технологии, потребности потребителей или что-то еще. Пять конкурентных сил задают систему координат, к которой стратег привязывает самые важные для отрасли события, чтобы спрогнозировать, как они повлияют на ее потенциал в будущем.

**Угроза вторжения.**Изменение любого входного барьера может усугубить или ослабить угрозу появления новичков. Например, истечение срока патентной защиты часто развязывает руки потенциальным конкурентам. Когда истек срок патента компании Merck’s на лекарство для снижения уровня холестерина зокор, то на следующий день сразу три фармацевтические фирмы выбросили на рынок его аналоги. И наоборот, в результате бурного развития производства мороженого­ новым мороженщикам стало сложно получить доступ к каналам сбыта в Северной Америке и Европе.

Самое сильное влияние на угрозу вторжения могут оказать стратегические решения ведущих игроков отрасли. Например, начиная с 1970-х ритейлеры Wal-Mart, Kmart и Toys «R» Us стали использовать новые дорогие системы по управлению закупками, сбытом и товарными запасами, включая автоматизированные центры дистрибуции, штриховое кодирование и сети связи с кассовыми терминалами в торговых точках. Эти инвестиции увеличили эффект масштаба в отрасли, и небольшим ритейлерам стало сложнее начинать дело (а уже присутствующим на рынке — выживать).

**Давление поставщиков и покупателей.** Со временем оно тоже то усиливается, то ослабевает. Например, крупные сети выдавили из розницы глобальных производителей электроприборов, в том числе Electrolux, General Electric и Whirlpool (в США их фирменные магазины уступили место супермаркетам бытовой техники вроде Best Buy или Home Depot). Другой пример — агентства путешествий. Когда авиакомпании стали сами продавать билеты через интернет, они стали жестче торговаться с агентствами насчет величины комиссионных.

**Товары-заменители.** Благодаря постоянному совершенствованию технологии появляются новые заменители или изменяется соотношение цена — производительность, то есть значимость альтернативных продуктов становится либо выше, либо ниже. Первые СВЧ-печи были огромными, стоили более $2000 и поэтому не могли составить обычным духовкам сколько-нибудь серьезную конкуренцию. Впоследствии, однако, микроволновки сильно потеснили электродуховки. Другой пример: совсем недавно флэш-память была усовершенст­вована настолько, что стала хорошим заменителем жестких дисков небольшой емкости.

На степень угрозы со стороны альтернативных товаров влияет и изменение цены или качества их собственных дополняющих продуктов.

**Новые аспекты конкурентной борьбы.**Часто конкуренция со временем становится жестче: у взрослеющей отрасли рост замедляется. Различия между конкурентами исчезают по мере появления отраслевых стандартов, технологии распространяются, и вкусы потребителей унифицируются. Прибыльность отрасли падает, и слабые конкуренты выходят из бизнеса. Эта история повторяется от отрасли к отрасли. Телевизоры, снегоходы, телекоммуникационное оборудование — вот всего лишь несколько примеров.

Обострение ценовой борьбы и других форм соперничества — не единственно возможный вариант развития. Скажем, последние несколько десятилетий конкуренция в американском игорном бизнесе очень сильна, но все-таки идет освоение новых сегментов рынка и территорий (казино появились на прогулочных судах, в дорогих торговых центрах, в индейских резервациях, игорные дома открыли филиалы в других странах). Лобовых столкновений, из-за которых соперникам приходилось снижать цены или увеличивать выплаты победителю, в целом было мало.

На остроту конкуренции в отрасли влияют слияния и поглощения, в результате которых у компаний появляются новые ноу-хау, а значит, и новые средства борьбы. Свои коррективы в соперничество вносит технический прогресс. В торговле через посредников с появлением интернета снизились предельные издержки и брокеры стали менее специализированными. Конкуренция нарастает, а размеры бонусов и комиссионных для агентов сокращаются.

В некоторых отраслях компании пошли на объединение не ради уменьшения затрат и улучшения качества своей продукции, а лишь чтобы остановить ожесточенное соперничество. Но устранение конкурентов — рискованная стратегия. Анализ пяти конкурентных сил показывает, что, вынудив уйти сегодняшних игроков и подняв прибыльность отрасли, вы открываете дорогу в свой бизнес для новых соперников и усиливаете давление клиентов и поставщиков. Скажем, в Нью-Йорке банковский сектор 1980-х и 1990-х характеризовался консолидацией коммерческих и сберегательных банков: Manufacturers Hanover, Chemical, Chase и Dime Savings. Но нынешний пейзаж Манхэттенского розничного банковского сектора стал еще более разнообразным, появились новые игроки: Wachovia, Bank of America и Washington Mutual.

**Выводы для стратегов**

Знать все о силах, которые формируют конкуренцию в отрасли, — главная предпосылка для создания стратегии. Любая компания с самого начала должна хорошо представлять себе среднюю прибыльность ее отрасли. Пять сил четко показывают, почему она именно такова. Только поняв это, компания может учесть в своей стратегии специфику каждой отрасли.

Пять сил раскрывают самые важные аспекты конкурентной среды. Кроме того, на основе их анализа можно определить сильные и слабые стороны компании: в каком положении она находится по отношению к покупателям, поставщикам, новичкам, соперникам и продуктам-заменителям? И что самое важное, понимание структуры отрасли дает стратегам подсказки: где найти позицию, из которой легче бороться с конкурентными силами; как предвидеть изменение этих сил и воспользоваться этим, чтобы события развивались благоприятным для компании образом.

**Позиционирование компании.** Разработку стратегии можно понимать двояко: как защиту от конкурентных сил или как поиск места в отрасли, где их давление минимально. Рассмотрим позицию компании Paccar на рынке тяжелых грузовиков. В этой отрасли очень сильная конкуренция. Большинство покупателей — владельцы больших парков автомобилей или лизинговые компании, у них есть и рычаги для снижения цен, и заинтересованность в этом, ведь основные их затраты приходятся на покупку грузовиков. Почти все машины соответствуют единым стандартам, у них схожие характеристики. Из-за высокой капиталоемкости в отрасли идет неистовая ценовая борьба, она особенно обостряется во время регулярно повторяющихся периодов спада спроса. Ощутимое влияние оказывают и профсоюзы как поставщики рабочей силы. Кроме того, хотя в перевозках автотрейлер трудно чем-то заменить, клиенты могут воспользоваться услугами-заменителями и доставлять грузы, например, по железной дороге.

В такой ситуации компания Paccar — ей принадлежит 20% североамериканского рынка тяжелых грузовиков — решила ориентироваться в первую очередь на дальнобойщиков, которые работают на собственных трейлерах и либо сами принимают заказы, либо идут в субподрядчики к крупным автоперевозчикам. Влияние таких покупателей ограниченно, и они менее чувствительны к цене, потому что трейлеры, в которых они проводят большую часть жизни, отчасти заменяют им дом и обеспечивают их благосостояние.

Paccar разработала конструктивные особенности, рассчитанные на дальнобойщиков — владельцев грузовиков: комфортные спальные места в кабине, роскошные кожаные сиденья, шумоизоляция, элегантный внешний вид и т.д. У производителя множество дилерских представительств, и в каждом потенциальный покупатель на компьютере может из тысячи вариантов выбрать по своему вкусу детали отделки и элементы комплектации. Трейлер собирают по индивидуальному заказу, и через шесть-восемь недель доставляют клиенту. Кроме того, у автомобилей Paccar специальная аэродинамически обтекаемая форма, благодаря чему сокращается расход топлива. При перепродаже они теряют в цене меньше, чем другие грузовики. Программа технической помощи на дорогах, компьютерная система заказа и доставки запчастей сокращают время простоя. Благодаря всему этому водители — хозяева собственных грузовиков делают выбор в пользу трейлеров Paccar. История Paccar доказывает, что можно занять выгодную позицию в отрасли, если хорошо знать ее структуру. Компания нашла нишу, в которой конкурентные силы не свирепствуют, где нет давления покупателей и ценовой войны. Кроме того, Paccar приспособила под себя каждое звено цепочки создания стоимости, чтобы уверенно противостоять конкурентным силам в своем сегменте рынка. В результате компания остается прибыльной 68 лет подряд, а долгосрочная рентабельность капитала превышает 20%.

Концепция пяти сил позволяет также объективно оценить возможности входа и выхода. В конечном счете все зависит от ответа на вопрос: «Какой прибыльности стоит ожидать от этого бизнеса?» О выходе стоит задуматься, если структура отрасли невыгодна или ухудшается и у компании нет шансов спасти положение. Если же рассматриваются перспективы вхождения в новую отрасль, талантливый стратег, использующий концепцию конкурентных сил, разглядит область с хорошим будущим задолго до всех. Анализ пяти сил позволяет выявить отрасли, в которых компании удастся преодолеть входной барьер с меньшими затратами, чем другим, или легче будет выдержать противостояние с конкурентными силами, даже если эти отрасли не слишком привлекательны для среднестатистического новичка.

**На гребне перемен.**Когда в отрасли что-то меняется, открываются новые стратегически выгодные позиции, их и нужно постараться занять. Посмотрим, как последнее десятилетие эволюционировал музыкальный бизнес. Когда музыку начали продавать через интернет, аналитики предсказывали появление тысяч компаний, которые торгуют звукозаписями и раскручивают музыкантов и которые разрушат структуру отрасли, незыблемую со времен изобретения фонографа. Рынок всегда был поделен между тремя-шестью крупными фирмами (в 2005 году большая четверка — Warner Music Group, EMI, Sony BMG и Universal Music Group — контролировала 70% мирового рынка звукозаписи и 80% рынка США). Специалисты прогнозировали, что интернет ликвидирует входной барьер, связанный с дистрибуцией, и в бизнес ринутся полчища новых конкурентов.

Однако, проведи они более тщательный анализ, им стало бы понятно, что дело не в физическом распространении дисков, а в соотношении рисков. И тут у гигантов несомненное преимущество. Именно им под силу консолидировать риски, связанные с раскручиванием новых исполнителей, и тем самым смягчить последствия неизбежных провалов. Благодаря своему масштабу в хаосе музыкального бизнеса они могут прокладывать путь для своих музыкантов. Например, они представляли радиостанциям и розничным магазинам доступ к хитам в обмен на продвижение малоизвестных исполнителей. У новых студий звукозаписи таких возможностей не было. Поэтому всем заправляли давно окопавшиеся на рынке компании. Конечно, нельзя сказать, что структура музыкального бизнеса не изменилась с появлением новых способов копирования цифровой музыки. Нелегальное скачивание файлов стало пусть и противозаконным, но весьма заманчивым «товаром-заменителем». Звукозаписывающие компании годами пытались сами создать необходимую техническую платформу для торговли музыкой в интернете, но не рисковали продавать свою продукцию по каналам конкурентов. В эту пустую нишу пришла фирма Apple: в 2003 году для поддержки своего плеера iPod она открыла интернет-магазин iTunes. Позволив Apple создать такой мощный сервис, звукозаписывающие компании способствовали тому, что структура отрасли изменилась, но, увы, не в их пользу. Число крупных лейблов сократилось: в 1997 году их было шесть, сегодня — лишь четыре.

Когда структура отрасли постоянно преобразуется, могут появиться новые ниши, новые потребности и новые способы удовлетворения уже существующих. Лидеры часто упускают это из виду и держатся за проверенную стратегию. В подобных случаях менее крупные конкуренты и новички могут перехватить инициативу и воспользоваться ситуацией.

**Сформировать структуру отрасли.** Когда компании выявляют структурные изменения отрасли и используют их в своих интересах, они реагируют на них постфактум. Иное дело — активно преобразовывать отрасль. Фирма-стратег привносит в нее новые формы конкуренции, изменяя соотношение пяти сил к лучшему. Соперники идут следом, и вся отрасль трансформируется. Инициируя изменение структуры, компания хочет, чтобы конкуренты пошли по ее стопам. Хотя выгоду из новой ситуации смогут извлечь все игроки, именно первопроходец выиграет больше всех, ведь он направляет конкуренцию в нужное ему русло.

На структуру отрасли можно воздействовать двумя способами: перераспределяя прибыльность в пользу действующих компаний или расширяя общие возможности получения прибыли. В перераспределении прибыли главная цель — увеличить долю игроков по сравнению с долей поставщиков, покупателей и производителей товаров-заменителей и не допустить новичков. Напротив, увеличение общей прибыли влечет за собой рост экономической ценности отрасли, что выгодно и конкурентам, и покупателям, и поставщикам.

Перераспределение прибыльности. Первое, что нужно сделать, чтобы «перетянуть» прибыль к участникам отрасли, — это определить, какие силы в настоящее время ограничивают доходность отрасли, и сосредоточиться на ней или на них. Теоретически компания может воздействовать на все конкурентные силы. Задача стратега — сократить ту часть прибыли, которая уходит к поставщикам, покупателям и производителям товаров-заменителей или которой приходится жертвовать­, чтобы не допустить появления новых конкурентов. Стремясь нейтрализовать поставщиков, фирма может стандартизировать комплектующие и тем самым облегчить себе жизнь на случай смены поставщика, «вырастить» дополнительного поставщика либо изменить технологию производства. Если компания хочет противостоять влиянию клиентов, ей нужно действовать иначе: например, расширить спектр услуг (тогда расходы покупателя при переходе к другому продавцу вырастут) или, найдя альтернативный путь к покупателю, нейтрализовать воздействие дистрибуции на бизнес. Чтобы ослабить накал ценовой борьбы, больно бьющей по карману производителей, компаниям стоит по примеру фармацевтических фирм делать крупные инвестиции в эксклюзивные продукты или расширять службы поддержки. Увеличив расходы на НИОКР или маркетинг, зрелые компании отпугнут многих потенциальных новичков. Чтобы поднять ценность своей продукции по сравнению с товарами-заменителями, компании могут усовершенствовать свои товары или найти новые способы их распространения.

Компания Sysco, крупнейший поставщик продовольственных продуктов и сопутствующих товаров в Северной Америке, показывает, как лидер отрасли может изменить ее структуру к лучшему. Sysco приобретает продукцию у фермеров и на предприятиях пищевой промышленности, складирует ее у себя и доставляет в рестораны, больницы, офисы, школы и т.д. Поскольку в этом бизнесе невысокие барьеры входа, в нем действовало множество местных фирм. Соперники «окучивают» клиентов, для которых, между тем, цена имеет немалое значение — расходы на закупку продуктов питания составляют изрядную долю их издержек. К тому же клиенты могут покупать продовольствие у самих производителей или в розничных магазинах, то есть в обход дистрибуторов. Отстаивают свои интересы и поставщики: часто им принадлежат известные продуктовые брэнды, которые ценят и рестораны, и их посетители. Средняя прибыльность в отрасли была весьма скромной.

В Sysco поняли, что со своими масштабами и доступом к клиентам по всей стране они в силах изменить сложившуюся ситуацию. Компания создала под своей маркой новые дистрибуторские брэнды, приспособив их к особенностям рынка. Это ограничило влияние поставщиков. Чтобы конкуренция не основывалась исключительно на цене, менеджмент Sysco сделал акцент на дополнительные услуги, такие как кредиты, планирование меню и управление запасами. Эти меры, а также крупные инвестиции в информационные технологии и региональные оптовые базы подняли планку входа для новичков и сделали менее привлекательными заменители. В результате отрасль стала менее фрагментированной, а ее средняя прибыльность растет.

На лидирующих компаниях лежит особая ответственность за совершенствование структуры отрасли. Это часто требует больших ресурсов, которые есть только у крупных игроков. Стоит добавить, что улучшение отрасли выгодно не только их инициатору, но и всем его конкурентам. Как правило, инвестировать в изменения выгоднее всего именно лидеру — его выигрыш, скорее всего, будет самым большим. Улучшение структуры отрасли часто оказывается единственно верной стратегией, ведь если лидер попытается завоевать дополнительную долю рынка, это наверняка вызовет серьезную реакцию соперников, клиентов и даже поставщиков.

Надо лишь помнить, что опрометчивые изменения формы конкуренции и позиции компании по отношению к соперникам могут разрушить структуру отрасли. Руководители, одержимые страстью к инновациям или идеей завоевать более выгодные позиции на рынке, порой невольно способствуют появлению новых форм конкурентной борьбы, не выгодных никому. Стараясь увеличить конкурентное преимущество своей компании, стратег должен думать о том, не запускает ли он силы, которые расшатают структуру отрасли. Например, в самом начале эры персональных компьютеров IBM пыталась компенсировать свои потери, связанные с позд­ним приходом в отрасль: она предложила открытую архитектуру, что содействовало появлению отраслевых стандартов и большого количества производителей дополняющих продуктов — программного обеспечения и периферийных устройств. Но IBM «отдала» производство критически важных компонентов ПК, то есть операционной системы и микропроцессора, фирмам Microsoft и Intel. Всеобщая совместимость обернулась ценовым соперничеством и усилением могущества по­ставщиков. В результате IBM стала временным лидером в отрасли с постоянно плохой структурой.

Увеличение общего объема прибыли. Когда растет спрос, повышается доходность отрасли, сокращаются расходы и убытки. Суммарная выгода, которую могут получить игроки отрасли, поставщики и покупатели, увеличивается. Такое происходит, например, когда совершен­ствуются каналы сбыта или когда фирмы находят новых потенциальных покупателей своего продукта. Когда производители безалкогольных напитков отладили свои cети разлива, состоящие из независимых предприятий, от этого выиграли и те, и другие. Общая ценность отрасли увеличивается, и если фирмы вместе с поставщиками выстраивают систему взаимодействия и оптимизируют расходы в цепочке закупок. Это снижает отраслевые издержки и позволяет либо увеличить прибыль, либо снизить цены и благодаря этому поднять спрос, а иногда и то, и другое. Кроме того, компании могут ввести отраслевые стандарты качества продуктов и услуг, что выгодно им самим, их поставщикам и клиентам.

Увеличение потенциальной прибыльности отрасли улучшает ситуацию для всех ее участников и снижает вероятность разрушительной конкурентной борьбы, которая начинается, когда компании пытаются обрести более сильное влияние или завладеть большей долей рынка. Важно иметь в виду, что и когда потенциальная суммарная доходность вырастет, ее распределение опять-таки будет зависеть от структуры, то есть от расстановки пяти сил. Самые мудрые стратеги умеют увеличить доходность отрасли таким образом, чтобы от общего пирога получить кусок больше, чем прежде.

**Определение отрасли.**Пять конкурентных сил — инст­румент, с помощью которого проще понять, в какой именно отрасли (или отраслях) работает ваша компания. Если границы отрасли очерчены правильно и выявлена зона, в которой происходит реальная борьба, становится ясно, где формируется прибыль отрасли и какие силы вашей компании надо задействовать, чтобы увеличить вашу долю рынка. Для каждой отрасли, в которой работает ваша компания, нужна своя стратегия. Если ваши конкуренты неправильно определили границы отрасли, тем лучше для вас: это дает вам возможность занять стратегически более выгодную позицию (см. врезку «Определение отрасли».)

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТРАСЛИ**

Определить границы отрасли, в которой компания ведет конкурентную борьбу, важно для точного анализа отрасли, а еще больше — для формирования стратегии и обозначения рамок своей деятельности. Корни многих стратегических ошибок кроются в неправильном понимании отрасли, слишком широком или слишком узком. В первом случае игнорируются различия между продуктами, клиентами и географическими регионами, важными для эффективного соперничества на рынке. Во втором — не выявляются точки совпадения и связи между родственными товарами, а также ключевые рынки, успех на которых обеспечивает конкурентное преимущество. Вдобавок незыблемых границ не бывает, и значит, стратег должен предвидеть возможность их изменения.  
  
Границы отрасли определяются по двум параметрам. Первый — диапазон продуктов или услуг. К примеру, относится ли моторное масло для легковых автомобилей к той же отрасли, что и моторное масло для тяжелых грузовиков и стационарных двигателей, или к разным? Второй параметр — географический. Большинство отраслей представлено во многих регионах земного шара. Идет ли конкуренция только в регионе или по всей стране? Ограничивается ли она отдельным континентом, например Северной Америкой, или можно говорить о единой мировой отрасли?  
  
Анализ пяти конкурентных сил позволяет ответить на эти вопросы. Если структура отрасли для каждого из двух сравниваемых продуктов совпадает или оказывается очень похожей (одни и те же покупатели, поставщики, барьеры входа и т.д.), правильно будет считать, что эти продукты принадлежат к одной отрасли. Напротив, если структура заметно различается, то речь идет об отдельных отраслях.  
  
По составу масла для легковых автомобилей и для грузовиков практически одинаковы, но, пожалуй, на этом сходство и заканчивается. Автомобильное масло продают отдельным мелким и зачастую не специализирующимся в этой области клиентам через многочисленных, нередко весьма влиятельных дистрибуторов. Для привлечения покупателей проводятся широкие рекламные кампании. Поскольку продукция расфасовывается в небольшую тару, расходы на транспортировку весьма высоки, поэтому необходимо организовывать производство на местах. Масло для грузовиков и электрогенераторов продают совершенно другим покупателям, и логистическая цепочка тут другая. Структура бизнеса (влияние покупателей, барьеры входа и т.д.) существенно отличается от рассмотренной выше. Таким образом, производство автомобильного масла и масел для грузовиков и стационарных двигателей — две разные отрасли. У каждой своя прибыльность, и компании, производящей машинное масло, нужны две отдельные стратегии, чтобы она смогла конкурировать в обеих областях.  
  
Различия в интенсивности пяти конкурентных сил помогают оценить и географический фактор. Если у отрасли во всех странах сходная структура (соперники, покупатели и т.д.), то, вероятно, конкуренция происходит во всемирном масштабе. Значит, чтобы определить среднюю прибыльность, следует анализировать пять сил с глобальной точки зрения. Компании нужна единая всеохватывающая стратегия. Если структура отрасли разнится от региона к региону, каждый из них придется считать отдельной отраслью (в противном случае конкуренция сглаживала бы различия), то есть прибыльность определяется с учетом расстановки пяти сил в каждом отдельном регионе.  
  
Важна также степень различий между конкурентными силами, которую выявляет анализ связанных между собой продуктов или разных географических областей. Здесь стоит руководствоваться следующим практическим правилом: говорить о разных отраслях имеет смысл, либо если значительно варьируется характер одной из сил, либо если регионы различаются более чем одной силой.  
  
К счастью, с помощью тщательного анализа пяти сил можно выявить важные конкурентные угрозы, даже если границы отрасли не совсем точны. Например, близкий продукт, который выпал из поля зрения, проявится как заменитель, а «незамеченные» конкуренты, все равно напомнят о себе как потенциальные новички. В то же время анализ пяти сил поможет разглядеть линию разлома в чрезвычайно широкой отрасли, что даст возможность скорректировать ее границы и стратегию.

**Конкуренция и подлинная ценность**

Анализ конкурентных сил показывает, какие приводные ремни приводят в движение механизм отрасли. Тот, кто формирует стратегию компании, должен понимать, что конкуренты — это отнюдь не только существующие соперники. Тогда он увидит и другие угрозы и лучше подготовится к встрече с ними. Кроме того, всесторонне изучая структуру отрасли, он обнаружит новые возможности: успех стратегии зависит от того, насколько полно учтены все изменения, связанные с клиентами, поставщиками, заменителями, конкурентами — потенциальными и «состоявшимися». В мире открытой конкуренции и постоянных перемен структурный подход приобретает как никогда большое значение.

Знать структуру своей отрасли одинаково важно и инвесторам, и руководителям предприятий. Расстановка конкурентных сил определяет привлекательность отрасли, и, понимая ее, инвесторы могут предсказывать позитивные и негативные изменения. Анализируя эти силы и видя, где происходят структурные сдвиги, а где лишь небольшие отклонения, инвесторы избегнут и излишнего оптимизма, и неоправданного пессимизма. Они оценят, у каких компаний в стратегии заложена возможность влиять на структуру отрасли, а у каких — нет. Как инструмент долгосрочного успеха понимание конкуренции куда надежнее финансовых прогнозов и экстраполяции тенденций — методов, преобладающих в современном инвестиционном анализе.

Если бы руководители компаний и инвесторы смотрели на конкуренцию через призму пяти конкурентных сил, рынки капитала действительно работали бы на успех и экономическое процветание компаний. Важно также, чтобы инвесторы и руководители одинаково понимали факторы устойчивой прибыльности. Они должны обсуждать друг с другом глубинную структуру отрасли, а не сиюминутные тенденции. Представьте себе, как улучшилось бы положение компаний — и экономики в целом, — если бы всю энергию, которую руководители тратят на то, чтобы их показатели нравились биржевым трейдерам, они направили бы на создание подлинной экономической ценности.

# Золотой фонд HBR: Канеман, Agile и вечный аврал

**11 октября 2019**

***От редакции.*** По случаю 15-летия нашего журнала мы продолжаем публиковать статьи из золотого фонда HBR. Представляем вашему вниманию пять интересных материалов нашего праздничного спецпроекта [«150 идей для вашего бизнеса»](https://150.hbr-russia.ru/), которые стоит прочитать или перечитать на предстоящих выходных.

[**Как выжить в нечеловеческих условиях: почему перманентное состояние аврала вредит сотрудникам и работодателям и как это изменить**](https://150.hbr-russia.ru/articles/813186)

«Организаций, в которых всегда аврал и всем вечно не хватает времени, великое множество. Они есть и в Силиконовой долине, и на Уолл-стрит, и в Лондоне, и в Гонконге. Начальники взваливают на подчиненных массу дел, звонят или пишут им в их личное время, в последнюю минуту, когда все сроки уже прошли, дают им дополнительную работу. Чтобы все успеть, люди приходят на работу пораньше, уходят домой позже, не спят ночами, вкалывают в выходные и сутки напролет держат наготове свои гаджеты. А тех, кто не может — или не хочет — отвечать на звонки или письма начальников, наказывают...» [***Читать статью***](https://150.hbr-russia.ru/articles/813186)

[**Почему эксперты ошибаются: Дэниел Канеман о том, как когнитивные ловушки мышления мешают бизнесу**](https://150.hbr-russia.ru/articles/812912)

«Во многих организациях специалистов для выполнения конкретных видов работ выбирают произвольно — это относится к людям разных специальностей. От них ждут последовательных и единообразных действий: одинаковые случаи предполагают похожий — и даже единственно возможный — подход. Но люди не автоматы, их решения не всегда надежны. На их выводы сильно влияют разные факторы: сиюминутное настроение, погода, желание заморить червячка. Такой зависящий от случая разброс выводов мы называем «шумами». Это невидимый налог на финансовые результаты многих компаний… Неизбежность «шумов» доказана исследованиями. Ученые не раз подтверждали, что выводы специалистов, сделанные ими ранее, часто противоречат предыдущим выводам, если им дают те же данные, но в иных обстоятельствах». [***Читать статью***](https://150.hbr-russia.ru/articles/812912)

[**Как стать лучше с помощью состояния потока: Михай Чиксентмихайи о факторах внутренней мотивации**](https://150.hbr-russia.ru/articles/801604)

«В прошлом я увлекался альпинизмом, и это многому меня научило. Когда забираешься на гору, меньше всего думаешь о том, как бы оказаться на вершине. Главное для вас — процесс: то, как вы цепляетесь за склон пальцами, куда ставите ногу, как переносите центр тяжести. Это все равно что складывать пазл, который каждую секунду меняется. Однако если бы не было вершины, вы бы не знали, ни куда двигаться, ни какой маршрут выбрать. Вам было бы все равно, идти в гору или спускаться­, повернуть направо или пойти налево. Процесс потерял бы всякий смысл и перестал бы приносить вам радость. Наличие цели заставляет вас все время совершенствовать процесс. Когда цели нет, успешность процесса в принципе невозможно оценить». [***Читать статью***](https://150.hbr-russia.ru/articles/801604)

[**Семь моделей мышления лидеров: какой тип мышления помогает быть эффективным менеджером**](https://150.hbr-russia.ru/articles/813047)

«Многие корпоративные психологи признают, что различия между лидерами определяются не управленческой философией, не стилем руководства и не особенностями личности, а прежде всего внутренней «логикой действия» — тем, как руководитель реагирует на ситуацию, если его власть или безопасность оказались под угрозой. Однако лидеры редко изучают собственную логику действия и еще реже пытаются эту логику изменить. Между тем это следовало бы делать… Как выяснилось, у фразы «Хороший лидер...» могут быть самые разные концовки: «…умеет щелкнуть кнутом», «…считает необходимым добиваться от подчиненных высокой результативности», «…манипулирует конфликтующими сторонами и отвечает за свои решения» и др. Такой тест позволяет нарисовать профиль руководителя, показывающий, как тот интерпретирует собственные поступки и явления окружающего мира. По виду профиля можно судить, какой тип логики действия в данный момент доминирует у испытуемого…» [***Читать статью***](https://150.hbr-russia.ru/articles/813047)

[**Путеводитель по Agile: как новая модель управления меняет его суть**](https://150.hbr-russia.ru/articles/813456)

«Методы адаптивной — agile — модели полностью преобразили информационные технологии. За последние 25—30 лет в создании ПО существенно возросла доля ­удачных, качественных результатов, новые ­продукты быстрее выходят на рынок, а гораздо более мотивированные, чем прежде, программисты работают намного плодотворнее… Адаптивная модель, согласно которой людей вырывают из живущих изолированно отделов и включают в сводные самоуправляемые и ориентированные на клиентов группы, не только подстегивает прибыльный рост, но и помогает воспитывать новое поколение опытных руководителей бизнеса». [***Читать статью***](https://150.hbr-russia.ru/articles/813456)

*Другие материалы из золотого фонда HBR вы можете найти на странице*[*150.hbr-russia.ru*](https://150.hbr-russia.ru/)*. Напоминаем, что она будет ежедневно обновляться до конца года и рекомендуем подписаться на пуш-уведомления в вашем браузере, чтобы не пропустить ничего интересного. Желаем познавательного чтения и благодарим за то, что вы с нами.*

# Как Agile меняет саму суть управления

Даррелл Ригби, Джефф Сазерленд, Хиротака Такеучи

Методы адаптивной — agile — модели полностью преобразили информационные технологии. За последние 25—30 лет в создании ПО существенно возросла доля ­удачных, качественных результатов, новые ­продукты быстрее выходят на рынок, а гораздо более мотивированные, чем прежде, программисты работают намного плодотворнее.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**   
Методы адаптивной модели — скрам (scrum), то есть «свалка вокруг мяча», а также «точно в срок» (или «канбан»)» и «бережливость» в разработках — берут на вооружение, помимо ИТ, и другие подразделения. При этом одни компании отмечают серьезные улучшения в производительности, скорости выхода продукции на рынок и удовлетворенности потребителей и сотрудников, тогда как другим извлечь пользу из этой модели не удается.   
  
**Главная причина**   
Руководители толком не понимают, что такое адаптивная модель. Поэтому они по-прежнему применяют обычные управленческие методы, тем самым мешая выполнению «адаптивных» проектов.   
  
**Решение проблемы**   
Изучите азы адаптивной модели. Проанализируйте, в каких условиях она работает, в каких — нет. Начинайте с малого, а там пусть ее методы распространятся естественным образом. Разрешите разработчикам-«передовикам» адаптировать их к своим нуждам. Применяйте эти методы на высшем уровне. Устраните то, что ­мешает работать по адаптивной модели.

Сейчас адаптивная (agile) модель — а ее ценности, принципы, методы и плюсы полностью противоположны принятым при авторитарном стиле управления — становится все более популярной в самых разных отраслях, видах деятельности и даже у руководителей верхнего звена. Американское Национальное общественное радио по этой модели создает новые программы, John Deere — разрабатывает технику, Saab — реактивные истребители. Компания Intronis, один из ведущих вендоров ПО и облачного хранения данных, применяет ее в маркетинге. C. H. Robinson, глобальная компания, которая специализируется на грузоперевозках и логистике, — в управлении кадрами. Винодельческая компания Mission Bell Winery — во всем, от производства вина до хранения на складах и организации работы своих топ-менеджеров. А GE благодаря адаптивной модели ускорила свое широко освещавшееся в прессе преображение из промышленного конгломерата ХХ века в цифровую промышленную корпорацию XXI века. Адаптивная модель, согласно которой людей вырывают из живущих изолированно отделов и включают в сводные самоуправляемые и ориентированные на клиентов группы, не только подстегивает прибыльный рост, но и помогает воспитывать новое поколение опытных руководителей бизнеса.

Распространение методов адаптивной модели говорит об их заманчивых возможностях. Представьте себе, что рентабельность новой продукции выросла бы на 50%. Что благодаря маркетинговым программам компания получала бы на 40% больше заказов. Что отделы персонала могли бы брать на работу на 60% больше самых нужных компании специалистов. Что вдвое больше стало бы сотрудников, вкладывающих душу в работу... В ИТ-сфере все это, благодаря адаптивной модели, стало реальностью. Перед другими отделами компании она тоже открывает радужные перспективы.

Но есть серьезное осложнение. Когда мы спрашиваем топ-менеджеров, что они знают о принципах адаптивности, они в ответ смущенно улыбаются и выдают какую-нибудь остроту вроде «достаточно, чтобы напугать любого». Они могут сыпать терминами, употребляемыми последователями адаптивности — «спринт», «временные окна», — утверждать, что их компании становятся все маневреннее. Но поскольку подготовки у них маловато, модель эту они толком не понимают и, при самых благих намерениях, все равно управляют так, что это не имеет ничего общего с принципами адаптивности, и не дают продуктивно работать специалистам из подотчетных им подразделений.

Эти топ-менеджеры предлагают бесконечные инициативы, навязывая жесткие сроки, вместо того, чтобы ограничиться двумя-тремя действительно важными. Они берут на себя и взваливают на лучших специалистов слишком много проектов. Они слишком часто устраивают совещания с членами адаптивных групп, отвлекая их от работы или вынуждая специалистов посылать кого-нибудь вместо себя. Они активно вмешиваются в работу групп, говорят больше, чем слушают, продвигают слабые идеи, от которых группа уже отказалась. Они раз за разом опровергают решения группы и, чтобы она не повторяла ошибок, усложняют процедуры оценки и контроля. Из лучших, возможно, побуждений они разрушают все то хорошее, что дает адаптивная модель.

Все в ней завязано на инновациях. Повседневной работе и рутинным процессам она дает меньше, но сейчас большинство компаний существует в высшей степени изменчивой обстановке. Им нужны не просто новые продукты и услуги — им нужны еще и инновационные рабочие процессы, особенно учитывая, как быстро появляется новое ПО. И в компаниях, которые поощряют адаптивные методы, разработчики быстро поставляют инновации обоих видов.

Мы такие компании консультируем и изучаем, и результаты наших изысканий позволили нам сформулировать шесть важных правил, которые весьма пригодились бы руководителям, желающим воспользоваться всеми плюсами адаптивной модели.

**1. Понять суть адаптивной модели**

В любом ее варианте есть то, что, воспользовавшись терминами игры в регби, назвали скрам (scrum) — «свалка вокруг мяча»: в регби игроки, чтобы завладеть мячом и вести его дальше по полю, выстраиваются плотной стеной вокруг мяча. Этот метод командной игры требует слаженности действий и четкого понимания целей. В бизнесе он рассчитан на творческое и гибкое сотрудничество коллектива, гибкость в решении сложных проблем; следование принципам «бережливости» в разработках, то есть постоянное устранение лишнего, и «точно в срок» (или «канбан»), который требует ­сокращать по ходу дела производственный цикл и объем работы. Поскольку метод скрам и его производные применяются как минимум в пять раз чаще других, мы покажем на его примере, что такое адаптивность.

Основные правила метода скрам вполне просты. Организация формирует небольшую, от трех до девяти человек, сводную группу. В нее входят люди всех нужных для решения ее задач специальностей. Они сами управляют своей работой и отвечают за каждый ее аспект.

Задача «ответственного за инициативу», то есть за разработку, — гарантировать, что продукт будет полезен клиентам (в том числе сотрудникам компании и будущим пользователям) и самой компании. Обычно на эту роль приглашают человека из бизнес-подразделения, и он не только работает с группой, но и взаимодействует с представителями ключевых групп интересов: клиентами, топ-менеджерами, руководителями всех бизнес-подразделений. Чтобы собрать внушительный запас многообещающих идей, он может применять разные методы: дизайнерское мышление, крауд­сорсинг и т. д. Он постоянно упорядочивает список идей согласно самым последним оценкам их полезности для сотрудников и внешних клиентов, а также для компании.

Ответственный за продукт не говорит, кому что делать и сколько у кого времени на задание. Группа сама составляет общий план и ­подробно расписывает только то, что наверняка не изменится до конца проекта. Первоочередные задачи разбивают на небольшие модули, определяют сроки и способы выполнения, четко формулируют, при каких условиях задача будет считаться решенной, и начинают создавать рабочие версии продукта, трудясь короткими, меньше месяца циклами — спринтами. Всей работой руководит другой человек — ведущий, который обычно заранее осваивает тонкости метода «свалки вокруг мяча». Ведущий следит, чтобы группу ничто не отвлекало, и помогает ей пользоваться в деле коллективным разумом.

Этот процесс прозрачен для каждого. Члены группы ежедневно на летучках оценивают свои успехи и выявляют ошибки. Разногласия устраняются не в бесконечных дебатах и не обращениями к начальству, а экспериментами и профессиональной критикой. Группы в сжатые сроки тестируют работающие прототипы продукта или его отдельные элементы, привлекая к этому всего нескольких клиентов. Если продукт им нравится, его могут выпустить сразу, даже если кто-нибудь из топ-менеджеров не в восторге или считает продукт ­недостаточно «навороченным». Затем группа в ходе мозгового штурма определяет, как усовершенствовать будущие циклы, и готовится решить ­следующую первоочередную задачу.

У методов адаптивной модели, в отличие от традиционных управленческих приемов, множество плюсов — все они изучены и описаны. Благодаря им растет производительность группы и удовлетворенность сотрудников. Они минимизируют потери от слишком частых совещаний, повторного планирования, избыточного документирования, не всегда высокого качества и низкой ценности ­продукта для ­пользователей. Адаптивная модель предполагает, что разработчики держат клиентов в курсе того, как идут дела, постоянно учитывают их изменяющиеся интересы, а значит, гарантирует, что клиенты действительно участвуют в процессе, а потому больше удовлетворены результатами. Кроме того, эти методы позволяют быстрее и более предсказуемо, с меньшим риском ­выпускать нужные людям продукты. Поскольку они ­предусматривают равноправное сотрудничество специалистов из разных областей знания, расширяют опыт организации и способствуют взаимному доверию и уважению в коллективе. Наконец, поскольку в рамках этой модели меньше времени тратится впустую на ручное управление проектами, руководство может посвятить себя более важной работе, которую за него никто не выполнит. Его дело — формировать и корректировать корпоративную идеологию, решать, какие стратегические инициативы имеют первоочередное значение, рационализировать работу и следить, чтобы сотрудники не отвлекались от главного, определять, кому поручить то или иное задание, стимулировать межфункциональное сотрудничество и устранять все, что мешает идти вперед.

**ПРИНЦИПЫ АДАПТИВНОЙ МОДЕЛИ**

В 2001 году 17 разработчиков ПО, в том числе Джефф Сазерленд, собрались в Сноубёрде (штат Юта), чтобы обсудить, как улучшить традиционный каскадный принцип разработки, при котором этапы выполнения проектов составляют заранее, а потом передают из отдела в отдел. Такой принцип хорош, когда все стабильно, но не тогда, когда рынки ПО начали изменяться быстро и неожиданно, ПО устаревали к тому времени, как попадали к пользователям, а разработчикам приходилось преодолевать слишком много бюрократических препон.  
  
Заговорщики договорились о четырех ориентирах в разработке ПО, сформулировали правила перехода на них и назвали свой документ «Манифестом адаптивной разработки». И с тех пор концепция, сформулированная с учетом этих ориентиров и правил, известна как адаптивная модель.  
  
Вот сокращенный вариант манифеста.  
  
**Сначала — люди, потом — процессы и инструменты**  
  
Проекты надо затевать в расчете на мотивированных людей, которым гарантируют необходимую поддержку и право самостоятельно работать. Сотрудники должны общаться и обсуждать, как создать самую благоприятную обстановку на работе, а руководство — устранять все, что мешает плодотворному сотрудничеству.  
  
**Реагировать на перемены, а не выполнять план**  
  
Подробные прогнозы и планы традиционного управления проектами — пустая трата времени и денег. Группы должны планировать только работу над заданиями, которые не изменились ко времени их получения. И радоваться информации, пусть даже запоздалой, об обстоятельствах, задавших иное направление работе. Она только приблизит разработчиков к потребителям и поможет получить лучшие результаты.  
  
**Рабочие прототипы, а не бумажная волокита**  
  
Разработчики, которые видят плоды своего труда в реальных рыночных условиях, быстрее собирают информацию, лучше себя чувствуют, дольше работают в компании и более качественно делают свою работу. Группы должны быстро тестировать элементы продукта с помощью нескольких клиентов и сохранять понравившуюся им версию.  
  
**Сотрудничество с клиентами, а не жесткий договор**  
  
Срок вывода продукта на рынок и его стоимость — главное, а технические характеристики должны изменяться в ходе проекта, поскольку клиенты редко могут сказать заранее, чего им на самом деле захочется. Быстрое прототипирование, частые испытания в рыночных условиях и постоянное сотрудничество с клиентами заставляют разработчиков делать именно то, что те в итоге оценят.

**2. Понять, когда адаптивная модель нужна, а когда — нет**

Адаптивная модель — не панацея. Особенно она хороша для разработки ПО: проблема, которую предстоит решать, сложна, каким будет решение — неизвестно, требования к продукту, скорее всего, изменятся, работа легко разделяется на модули, можно наладить тесное сотрудничество и обратную связь с конечными пользователями, и понятно, что группы, которым дают возможность творить, справятся со своими задачами лучше управляемых сверху.

Как показывает наш опыт, именно так разрабатывают новинки многие подразделения, осуществляются маркетинговые проекты, выстраиваются стратегии, решаются проблемы снабжения и распределения ресурсов. Эти условия менее характерны для рутинной деятельности вроде обслуживания и эксплуатации заводского оборудования, снабжения, обзванивания потенциальных покупателей, бухгалтерского учета (см. врезку «Условия, подходящие для адаптивной модели»). И поскольку адаптивная модель требует подготовки, изменения привычных способов работы и, как правило, — новых ИТ, руководителям надо решить, стоит ли овчинка выделки.

Чтобы работать по адаптивной модели, нужен костяк энтузиастов. Один из главных ее принципов таков: «Рассчитывайте на мотивированных людей. Создайте им условия, обеспечьте им необходимую поддержку и доверьтесь им. Остальное они сделают сами». Если большинством голосов компания, отдел или группа решает работать по адаптивной модели, то руководителю, возможно, придется отстранить от проекта, а то и заменить несогласных с этим. Хотя лучше, конечно, если энтузиасты и их перетянут на свою сторону.

Таким путем пошла фирма OpenView Venture Partners, капитал которой инвестирован примерно в 30 компаний. От нескольких из них основатель фирмы Скотт Максвелл и узнал об адаптивной модели. Он стал применять ее методы у себя в организации. И выяснил, что одним видам деятельности они подходят больше, другим — меньше. К примеру, они вполне применимы к стратегическому планированию и маркетингу: там сложные проблемы обычно можно разбивать на модули и решать силами сводных групп. С продажами все обстоит иначе: любой звонок клиенту с предложением может изменить список первоочередных дел торгового агента, а снова собирать группу продаж, перетасовывать портфель и каждый час переназначать ответственных за инициативу слишком­ хлопотно.

Максвелл организовал для компаний из портфеля OpenView тренинги, на которых людей ознакомили с азами адаптивной модели, и предоставил им самим решать, работать по ней или нет. Одним эта идея понравилась сразу, другие воздержались. В числе энтузиастов оказалась Intronis. Тогда ее маркетинговый отдел работал по годовому плану, упор в котором делался на показатели продаж. Отдел продаж жаловался, что маркетинг чересчур консервативен и особого толку от него нет. И компания пригласила Ричарда Делахея, бывшего разработчика веб-сайтов, который переквалифицировался в маркетолога, и поручила ему перевести Intronis на адаптивную модель. Под его руководством маркетологи ­стали, в частности, за несколько дней, а не недель, разрабатывать тематические вебинары. (Быстро подготовленный вебинар о хакерской программе CryptoLocker собрал 600 зарегистрировавшихся участников; пока для компании это рекорд.) Группа по-прежнему составляет графики и бюджет для отдела цифрового маркетинга, но теперь у нее гораздо больше свободы маневра на случай непредвиденного развития событий. Продавцы довольны.

**УСЛОВИЯ, ПОДХОДЯЩИЕ ДЛЯ АДАПТИВНОЙ МОДЕЛИ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Условия** | **Благоприятные** | **Неблагоприятные** |
| **Ситуация на рынке** | Часто меняются предпочтения клиентов и варианты решений. | Рынок стабилен и предсказуем. |
| **Привлечение клиентов к разработкам** | Возможно тесное сотрудничество и быстрая обратная связь. В процессе клиенты начинают лучше понимать, чего хотят. | Требования с самого начала ясны и не изменятся. Постоянно сотрудничать с клиентами невозможно. |
| **Новаторство** | Проблемы сложны, решения заранее неизвестны, непонятен объем работ. Технические характеристики продукта могут изменяться. Важны сроки вывода продукта на рынок и творческие озарения. Залог успеха — межфункциональное сотрудничество. | Аналогичные задания уже выполнялись раньше, и, по мнению разработчиков, решения очевидны. Подробные технические условия и планы можно жестко определить заранее: они выполнимы. Проблемы можно решать последовательно силами тех или иных отделов. |
| **Модульность работы** | Поэтапная доработка продукта имеет свою ценность, и клиенты могут в ней участвовать. Работу можно разбить на части и выполнять быстрыми, повторяющимися циклами. Можно вносить изменения и на самом последнем этапе. | Клиенты не могут тестировать элементы продукта, пока он  не готов полностью. Что-то изменять в самом конце работы дорого или невозможно. |
| **Значение ошибок** | Наводят на ценные выводы. | Могут привести к катастрофическим последствиям. |

**3. Начинать с малого — и пусть идет молва**

Обычно внедрение принципиально нового крупные компании понимают как масштабное действо. Но в большинстве случаев удачного перехода на адаптивную модель дело начиналось с малого. Обычно пальму первенства держит ИТ-отдел: разработчики ПО, как правило, уже знакомы с ее методами. После этого новую модель может внедрить какой-нибудь другой отдел, причем первопроходцы берут на себя роль наставников. И после каждого нового успеха у модели появляются восторженные последователи, готовые при каждом удобном случае рассказывать всем и каждому в организации о плюсах модели.

В качестве примера расскажем, как адаптивную модель полюбили в John Deere, компании, которая производит сельхозтехнику. Джордж Тоум, инженер-программист, стал руководителем проекта в ИТ-отделе компании и в 2004 году начал применять ее методы — пока в очень скромных масштабах. В следующие несколько лет на адаптивную модель перешли программисты из других подразделений Deere. Интерес к ее методам возрастал, и это упростило внедрение модели в отделах развития бизнеса и маркетинга.

В 2012 году Тоум работал менеджером в отделе Enterprise Advanced Marketing, входившем в состав подразделения НИОКР, которое изобретало технологии, принципиально изменяющие продукцию Deere. Джейсон Брентли, глава подразделения, считал, что традиционные методы управления проектами будут тормозить работу, и они с Тоумом решили проверить, не поможет ли адаптивная модель ускорить дело. Тоум пригласил еще двух глав подразделений на тренинг, посвященный ее методам. Но всю терминологию и все примеры он взял из области разработок ПО, и для одного из слушателей — не-программиста это была китайская грамота. Тоум понял, что и остальные будут реагировать так же, и нашел специалиста, который умел объяснять суть адаптивной модели не-программистам. За последние несколько лет они с этим специалистом подготовили коллективы во всех пяти центрах подразделения НИОКР. Кроме того, Тоум стал каждую неделю публиковать короткие, на одну страничку, заметки о правилах и методах новой модели. Он рассылал их по электронной почте всем заинтересовавшимся, а потом размещал на сайте Deere — Yammer. В обсуждении участвовали сотни сотрудников компании. «Я хотел создать базу знаний об адаптивной модели, но с учетом специфики Deere, чтобы каждому у нас все было понятно, — говорит Тоум. — С этого началось бы освоение метода всей компанией».

Благодаря методам адаптивной модели в подразделении Enterprise Advanced Marketing существенно, иногда более чем на 75%, сократились сроки выполнения инновационных проектов. Например, прототип «дизайна внешнего облика машины» (информацию о ней Deere еще держит в секрете) создали примерно за восемь месяцев. «Прежде, когда мы работали традиционным образом, это в лучшем случае заняло бы года полтора, а то и два с половиной — три», — говорит Брэнтли. Есть и другие приятные последствия. Теперь весь коллектив болеет за дело и каждый доволен своей работой: соответствующие показатели переместились из нижней трети сводных результатов компании в верхнюю треть. Повысилось качество. Скорость, то есть объем выполненной в каждом цикле работы, выросла в среднем более чем на 200%; некоторые группы работают более чем на 400% быстрее, а одна даже на 800% — это настоящий рекорд.

Такие успехи не остаются незамеченными. Сейчас, по словам Тоума, почти во всех подразделениях John Deere кто-нибудь либо осваивает адаптивную модель, либо размышляет, как перейти на нее.

**4. Разрешить лучшим ­коллективам настраивать ­модель под себя**

Японцы обучают техникам своего боевого искусства, прежде всего айкидо, согласно концепции «сюхари»: каждый ученик проходит через стадии сю, ха и ри. На стадии сю он должен точно ­следовать правилам и указаниям учителя, оттачивая каждое действие. Овладев всеми приемами и правилами, он переходит на ступень ха: отказывается от правил, изменяет их, строит свою систему и осваивает приемы других учителей. И наконец, он «созрел» для последней ступени — ри: теперь он уже настолько хорошо усвоил приемы и правила, что может импровизировать, как ему вздумается.

Освоение методов адаптивной модели чем-то похоже на обучение по концепции сюхари. Прежде чем модифицировать ее или подгонять под себя, группе или отдельному специалисту надо освоить самые популярные методы, благодаря которым уже преуспели тысячи компаний. Например, не стоит, во всяком случае на первых порах, набирать в группы разработчиков на условиях неполной занятости или регулярно проводить ротацию состава. Коллективы с постоянным составом на 60% продуктивнее и на 60% быстрее реагируют на отзывы клиентов, чем коллективы, в которых часто практикуют ротацию.

Через какое-то время освоившим азы адаптивности надо разрешить по-своему совершенствовать модель. Например, согласно одному из правил, нужна постоянная гласность и в успехах, и в неудачах. Поначалу гласность обычно поддерживали так: на большие белые доски (известные как «доски канбан») в три колонки — «выполнить», «выполняется», «выполнено» — наклеивали цветные стикеры. Многие разработчики до сих пор так делают; им нравится, когда люди из других групп заходят к ним обсудить, как идут дела. Но кто-то предпочитает специальное ПО, потому что так проще вводить информацию и ее можно получить не только в офисе.

Если группа хочет изменить те или иные методы, она должна экспериментировать и анализировать результаты. Главное — убедиться, что нововведения идут на пользу потребителю, энтузиазму и дисциплине в коллективе. Это основной принцип такого рода импровизаций.

Spotify, сервис потоковой музыки, — опытный «приспособленец». Компания, основанная в 2006 году, работала по адаптивной модели с первых дней своей жизни. Вся ее бизнес-модель, от разработок продукции до маркетинга и общего управления, нацелена на качественное обслуживание клиентов, а именно на это и настроена адаптивная модель. Но руководство больше не диктует сотрудникам, как им работать. Наоборот, топ-менеджеры — за эксперименты и гибкость, ведь постоянные изменения соответствуют принципам адаптивности и улучшению результатов. В итоге все 70 «звеньев» Spotify (так тут называют группы адаптивной разработки) и все ее «тематические отделы» (тоже здешний термин, обозначающий их узкую специальность вроде разработки пользовательского интерфейса и тестирования качества) применяют разные методы. Хотя почти каждое «звено» состоит из маленькой сводной группы и по-своему отслеживает ход работ и адаптивного планирования, ранжирует задачи и на мозговых штурмах обсуждает, как добиваться большего, многие группы не составляют ­графики выполненного и незавершенного, то есть пренебрегают тем, что делает большинство адаптивных групп. «Звенья» не всегда измеряют скорость, ведут отчетность о ходе работ и одинаково оценивают время, необходимое для конкретного задания. «Звенья» протестировали собственные методы и пришли к выводу, что именно благодаря им они стали работать плодотворнее.

**5. Адаптивная модель для руководства**

Не всегда топ-менеджерам нужна адаптивная модель. Она не подходит к типовой и предсказуемой работе: аттестациям, общению с журналистами, поездкам на заводы, к клиентам и ­поставщикам. Но ко многим, возможно, самым важным, обязанностям руководства эта модель применима. Речь идет о формулировании стратегии и распределении ресурсов, создании условий для прорывных инноваций, налаживании сотрудничества в организации. Топ-менеджеры, которые объединяются в адаптивную группу и учатся решать свои задачи согласно этой модели, немало выигрывают. Они плодотворнее работают, улучшается их моральное состояние. Они говорят на одном языке с группами, которые берут под свою опеку. У них общие проблемы, которые они вместе учатся преодолевать. Они понимают, как нельзя работать в адаптивной группе, и препятствуют нежелательному поведению. Они учатся упрощать и направлять работу. Результаты ее становятся все лучше, люди чувствуют себя все увереннее и растет их интерес к делу.

Иногда в компаниях некоторые топ-менеджеры четверть своего времени тратят не на управление отдельными подразделениями, а на работу с группами руководителей — сторонниками адаптивной модели. Именно эти группы формируют портфель организации, создают и координируют другие адаптивные группы, чтобы те занимались первоочередными задачами, и систематически устраняют все, что им мешает. Приведем три примера того, как работают «адаптивные» топ-менеджеры.

**1. Не отставать от первопроходцев.** Systematic — компания, выпускающая ПО (в ее штате 525 человек), перешла на адаптивную модель в 2005 году. Когда методы модели освоили все группы программистов, гендиректор и сооснователь Systematic Майкл Хольм стал опасаться, что менеджеры будут мешать им работать. «Наши программисты освоили метод scrum и работали по-новому, а руководство — по старинке». Дело продвигалась медленно, начальники требовали множество письменных отчетов, которые сразу же казались ­устаревшими. И ­в 2010 году Хольм решил перестроить деятельность своих заместителей по примеру групп адаптивной разработки.

Руководство пересмотрело виды работ, выполняемых менеджерами, и от многих отказалось. Например, почти вдвое сократили количество периодических отчетов, остальные данные топ-менеджеры должны были сразу же заносить в цифровые системы и больше уделять внимания самым важным для бизнеса вопросам, таким как коммерческие предложения и удовлетворенность клиентов. Сначала группа собиралась на пару часов по понедельникам, но, поняв, что так редко принимать решения недопустимо, перешла на режим ежедневных 20-минутных летучек, которые начинались в 8:40 утра. На них обсуждалось, что было сделано накануне, чем заняться сегодня, какая и кому нужна помощь. Потом руководство стало писать данные о работе подразделений на белых досках: так было проще отслеживать положительные сдвиги. Остальные отделы — юридический, финансовый, продаж и персонала — работают сейчас во многом так же.

**2. Способствовать изменению организации.** В 2015 году General Electric провозгласила себя «цифровой производственной компанией», подчеркивая свою нацеленность на выпуск «умной» техники. В рамках преобразования было создано подразделение GE Digital, в него перевели 20 с лишним тысяч сотрудников — всех, кто так или иначе работал с ПО. Брэд Сурак, операционный директор GE Digital, который начинал трудовую карьеру как инженер-программист, хорошо знал методы адаптивной модели, в том числе скрам. Он отработал его с группой топ-менеджеров, отвечавших за создание приложений для промышленного интернета, а затем, относительно недавно, стал применять его к таким управленческим процедурам нового подразделения, как обзор операционной деятельности. Сурак — ответственный за инициативу, а главный инженер — ведущий. Они вместе выстроили очередность предстоящих работ для группы топ-менеджеров. В частности, они наметили упрощение правил, которым должны были следовать группы, приобретая оборудование и решая сложные вопросы ценообразования на продукцию, в производстве которой участвовало несколько подразделений GE.

Члены группы работают двухнедельными циклами-спринтами и трижды в неделю ­собираются на летучки. Выполнение своей работы они отмечают на доске, висящей в конференц-зале — там ее может увидеть каждый сотрудник. Сурак говорит об этом так: «Это снимает завесу тайны с повседневной работы топ-менеджеров. Люди хотят знать, идем ли мы с ними рядом, понимаем ли, что их волнует». Группа определяет степень удовлетворенности сотрудников, проводя опросы, анализирует первопричины того, что мешает работе, и информирует о результатах остальную организацию, там самым как бы говоря людям: «Мы вас слышим. Вот что мы сделаем, чтобы стало лучше». Это, как считает Сурак, показывает организации, что «топ-менеджеры работают так же, как программисты и инженеры», а от этого люди все больше доверяют методам адаптивной модели.

**3. Сплотить подразделения вокруг общей концепции.**Эрик Мартелла, вице-президент и управляющий Mission Bell Winery, производственного подразделения Constellation Brands, внедрил в своей вотчине методы адаптивной модели и всячески способствовал их ­распространению по всей организации. Главы каждого подразделения взяли на себя роль ответственных за инициативу в созданных ими адаптивных группах. Группы эти достигли ярких результатов, но Мартелла заметил, что они неэкономно расходуют время и что цели подразделений и предприятия в целом не всегда совпадают. Он решил объединить глав подразделений в адаптивную группу высшего звена, чтобы топ-менеджеры занимались общекорпоративными проектами вроде рационализации работы склада, которые лучше всего выполнялись бы сводными командами.

Эта группа топ-менеджеров отвечает за формирование и постоянное уточнение приоритетных задач компании и следит за тем, чтобы остальные адаптивные группы занимались первоочередными проблемами и располагали ­необходимыми ресурсами. Кроме того, топ-менеджеры защищают организацию от ненужных проектов, выполняемых по прихоти каких-нибудь начальников. Например, вскоре после того, как Мартелла начал внедрять методы адаптивной модели, он получил письмо от главы центрального офиса Constellation. Тот предлагал винному заводу воплотить идею, в которой он сам и был заинтересован. Раньше Мартелла согласился бы. Теперь же он ответил, что завод работает согласно правилам адаптивной модели и что идею оценят с точки зрения ее перспективности. Между прочим, тому топ-менеджеру понравился такой подход, и, когда его уведомили, что его предложение не сочли многообещающим, легко смирился с таким решением.

Группы адаптивной разработки — кузница руководящих кадров. В иных условиях менеджерам функциональных отделов, которым трудно было бы в наше время узкой специализации расширить свой профессиональный горизонт и подготовиться к работе более широкого профиля. А так они взаимодействуют со специалистами других областей знания, учатся сотрудничать и ценить совместную работу с клиентами. И это именно то, что нужно будущему руководителю.

**6. Устраните все, что ­мешает работать по адаптивной ­модели**

Исследования, которые проводила Scrum Alliance, независимая НКО, насчитывающая в своих рядах более 400 последователей, показали: более 70% специалистов, работающих по адаптивной модели, сообщают о непростых отношениях между своими группами и остальной организацией. Удивляться тут нечему: у них разные планы и разная скорость.

Вот показательный пример. Крупная финансовая компания начала пилотный проект — разработку нового мобильного приложения по адаптивной модели. Естественно, первым делом надо было набрать группу, а для этого — подать заявку на утверждение и финансирование проекта. Заявка, вместе с другими, пошла по инстанциям, чтобы ее одобрили и включили в план на следующий год. Спустя несколько месяцев ее наконец утвердили. Проект выполнили, получилось очень удачное приложение, которое сразу же оценили пользователи. Группа была довольна результатом. Но, прежде чем ­выпустить ­приложение на рынок, его предстояло протестировать на ­уязвимость по традиционной каскадной модели (это долгая процедура: пишут программную документацию, проверяют функциональность, ­эффективность и стандартизацию) в порядке общей длинной очереди. Затем надо было интегрировать приложение в основные ИТ-системы, а это еще один «каскад», растягивающийся на шесть-девять месяцев. В итоге время от начала разработки до выпуска почти не сократилось.

Вот как можно устранять подобные прег­рады.

**Добиться взаимопонимания в коллективе.** Группы, которые занимаются отдельными аспектами крупной и сложной проблемы, должны знать приоритеты организации и руководствоваться ими, даже если не все они работают по адаптивной модели. Если главная задача разработчиков ПО — создать новое мобильное приложение, то эта же задача должна иметь первоочередное значение и для тех, кто планирует бюджет, тестирует на уязвимость и интегрирует ПО. Иначе продукты, созданные по этой модели, будет трудно внедрять. Отвечать за это должна группа топ-менеджеров, которая сама работает по адаптивной модели.

**Менять не структуры, а роли.**Многие руководители уверены, что с появлением множества сводных групп должна измениться и структура организации. На самом деле, это редко бывает нужно. Да, межфункциональным группам с большими полномочиями необходима та или иная форма матричного управления, но это, прежде всего, означает, что представители разных областей знания должны учиться работать вместе и синхронно, а не врозь, и последовательно, один за другим.

**Одно решение — один начальник.** У людей может быть много начальников, у решений — нет. Адаптивная модель, кроме всего прочего, хороша и тем, что все точно знают, кто отвечает за формирование сводной группы, ротацию ее членов, выбор ее руководителя и утверждение ее решений. Обычно группа топ-менеджеров, работающих по адаптивной модели, поручает кому-нибудь одному из них выявлять важнейшие проблемы, выстраивать процедуры их решения и назначать ответственного за каждую инновационную инициативу. Остальные руководители не должны пересматривать или отменять принятые решения. Помочь или дать совет — пожалуйста, но если вам не нравятся результаты, — не вставляйте палки в колеса «ответственному за инициативу», а найдите ему замену.

**Группа важнее, чем каждый по отдельности.** Согласно данным исследований, в том числе проведенных в Center for Collective Intelligence Массачусетского технологического института, результаты работы группы зависят от уровня интеллекта каждого ее отдельного члена, но больше всего — от коллективного интеллекта. И его намного проще изменять. Ведущий группы, работающей по адаптивной модели, помогает ей совершенствовать коллективный разум: уточняет роль каждого, объясняет, как улаживать конфликты, следит, чтобы все вносили равный вклад в работу. Полезно также руководствоваться другими показателями: оценивать не производительность и нагрузку, а результаты работы и удовлетворенность коллектива, то есть то, насколько люди ощущают свою нужность и насколько они преданы делу. Полезно также премировать сотрудников по результатам общей, а не индивидуальной работы.

**Руководить, задавая вопросы.** Как известно, генерал Джордж Паттон советовал руководителям никогда не указывать людям, как делать то или иное. «Говорите им, что надо делать, и они удивят вас своей изобретательностью». Руководители организации, работающей по адаптивной модели, учатся управлять, не отдавая приказы, а с помощью вопросов, например таких: «Что бы вы посоветовали?» или «Как можно это проверить?». В таком случае узкие специалисты превращаются в менеджеров широкого профиля, а стратеги компании и ее подразделения перестают драться за власть и ресурсы, а начинают работать как межфункциональные коллективы.

Адаптивная модель в корне изменила софт­верную индустрию, которая за последние 30 лет претерпела более быстрые и сильные изменения, чем все остальные отрасли и бизнесы. Теперь она может изменить любой вид деятельности в любой отрасли. Мешает сейчас не недостаток надежных методов, не отсутствие фактических данных, доказывающих огромные плюсы адаптивной модели и применимость ее методов не только к работе ИТ-подразделений. Главная помеха — сами топ-менеджеры. Те из них, кто сможет распространить эти методы по всей организации, подстегнут прибыльный рост.

**Об авторах**

**Даррелл Ригби**— партнер ­бостонского офиса Bain & Company, он возглавляет глобальные экспертные группы компании по инновациям и розничной торговле.

**Джефф Сазерленд**— один из авторов методов скрам (scrum) адаптивной модели; ­генеральный директор Scrum, Inc., консалтинговой и образовательной фирмы.

**Хиротака Такеучи** — преподаватель кафедры стратегии Гарвардской школы бизнеса.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |