

СБОРНИК СТАТЕЙ

МЕНЕДЖМЕНТ: НОВЫЕ ИДЕИ



Содержание

Можно ли у вас в компании говорить начистоту?

Джеймс Детерт, Этан Баррис

Если людям хорошо, прибыль растет

Сигал Барсаде, Оливия О'Нейл

Ошибки реформаторов: почему попытки преобразований заканчиваются провалом

Джон Коттер

Стратегический взгляд на силы конкуренции

Майкл Портер

Черные лебеди и риск-менеджмент

Нассим Талеб, Дэниел Гольдштейн, Марк Шпицнагель

Повелители цифр

Томас Дейвенпорт

Дизайнерское мышление

Тим Браун

Перехитрить искусственный интеллект

Томас Дейвенпорт, Джулия Кирби

Мы разные, но мы — одно целое

Цедал Нили

«Мы должны иначе делать деньги»

Ади Игнейшес

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и
ПЕРЕРАБОТКА:**
1. Диссертации и научные работы
**2. Дипломы, курсовые, рефераты,
чертежи...**
3. Школьная тематика
Онлайн-консультации
Все отрасли знаний

CRM-система для маркетинга, продаж и сервиса



bpm'online marketing

Маркетинговая платформа для определения и возвращения потребностей клиентов

bpm'online sales

Готовые процессы для профессионального управления продажами всех типов

bpm'online service

Эталонные процессы для управления сервисом по всем каналам коммуникаций

Готовые бизнес-процессы

Управляйте вашими лидами, сделками и сервисом, следуя заложенным в систему бизнес-процессам, которые отражают лучшие мировые практики.

Единая платформа для маркетинга, продаж и сервиса

Проведите клиента по полной воронке продаж, от этапа знакомства с компанией до выполнения заказа и обслуживания.

Интерфейс, который любят пользователи

Получайте удовольствие от работы в простом интерфейсе продуктов bpm'online, с каким бы устройством вы не работали.

6500+ предприятий используют платформу bpm'online для автоматизации бизнес-процессов

Яндекс

ZyXEL

БАНК РОССИЯ

hh.ru
HeadHunter

TELE2

adidas®
GROUP

Bayer
Bayer CropScience

Kraft Heinz

Билайн®
живи на яркой стороне

ABLV

Северсталь

bpm'online признана одной из лучших CRM-систем мира

FORRESTER

Garner's
Magic
Quadrant

NUCLEUS
RESEARCH

2015
CRM
MARKET LEADER

CRM Excellence
TMC
2015

CRM MARKET LIST
2016

TOP
15
CRM
2015/16

Оцените возможности bpm'online

Демоверсия

Вернуться в каталог статей "Менеджмент"

<http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml>

Можно ли у вас в компании говорить начистоту?

При всех своих благих намерениях на деле начальники не очень-то позволяют подчиненным откровенно высказываться.

Джеймс Детерт, Этан Баррис

Вполне вероятно, что подчиненные не сообщают вам важную информацию. Например, не говорят, что забуксовал проект или кто-то из менеджеров ведет себя непорядочно. Или как можно было бы подстегнуть продажи, отладить рабочие процессы. Пусть даже вы лично как начальник вполне открыты и демократичны, но ваши сотрудники все равно предпочитают держать язык за зубами — не критиковать ваши идеи и не предлагать свои.

Это так, даже если вы, подобно большинству руководителей, верите, что у вас царят «равенство и братство». (Мы уже который год изучаем проблему «права голоса» сотрудников и консультируем организации, и ни разу еще никто не сказал: «Я не разрешаю подчиненным откровенно высказываться».) Подумайте сами: часто ли люди приходят к вам и говорят вам все как есть — тем более что вы сами призываете их к этому? На самом деле они боятся — обоснованно или нет, — что вы примете их замечания на свой счет или буркнете что-нибудь вроде «и без вас знаю».

Чего только не придумывают управленцы, лишь бы люди говорили как на духу: и опросы, посвященные «климату в компании», и общие совещания по конкретным проблемам. И все это — ради того, чтобы наладить беспрепятственный обмен информацией между разными уровнями иерархии. Но хотя цель у этих начинаний достойная, толку обычно от них нет — по двум основным причинам. Во-первых, люди боятся последствий (что поставят себя в неловкое положение, что от них отвернутся коллеги, что к их работе будут придирааться, что их не повысят, а то и уволят), а во-вторых, считают, что это бесполезно (все равно ничего не изменится, так зачем нарываться на неприятности?). В статье мы поговорим о том, как руководители, слишком топорно насаждая открытость, игнорируют эти чувства — а то и провоцируют их. Кроме того, мы предложим куда более надежные решения.

В ходе исследований мы выяснили, что, по сравнению с другими организациями, из компаний, в которых о проблемах действительно можно говорить свободно, люди уходят гораздо реже и работают лучше. В частности, в нескольких финансовых фирмах и производственных, и финансовые результаты были существенно выше в подразделениях, у сотрудников которых, по их же оценкам, было больше свободы слова. Менеджерам одной сети ресторанов удалось убедить корпоративное руководство в необходимости преобразований, и благодаря этому текучесть кадров сократилась на 32%, а экономия в год достигла не меньше \$1,6 млн.

Так что работа на этом направлении окупается — не только для сотрудников с активной жизненной позицией, но и для организаций, о судьбе которых пекутся эти люди.

Фактор страха

Страх отнюдь не всегда насаждается в организации начальником-тираном. Реформы и слияния, происшедшие когда-то давно, тоже ни при чем. Если люди по какой-то причине боятся говорить начистоту, они обычно оправдываются так: «Так уж у нас принято — с начальством не спорят».

Руководители, сами того не осознавая, усугубляют положение, предпринимая ошибочные меры.

Поощряют анонимность. Проще всего выяснить, что на самом деле думают люди, предложив им высказываться анонимно. Ящики для предложений сотрудников, горячие линии, чтобы сигнализировать о всякого рода недостатках, комплексные оценки, опросы, которые проводятся ради того, чтобы узнать, насколько люди довольны своей работой, — все эти затеи служат одной цели. Тут есть своя логика: если не известно, кто что сказал, то никого и не накажут; стало быть, можно говорить откровенно.

Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Руководители пытаются создать подчиненным условия для свободного выражения мнений, но на деле обычно препятствуют откровенному высказыванию. Все потому, что они не учитывают два серьезных фактора: люди боятся последствий своей честности и считают, что говорить начистоту бесполезно.

СТАВКИ

Если в компании действительно царит свобода слова, то у нее, во-первых, выше финансовые результаты, а во-вторых, ниже показатель текучести кадров. Если же люди предпочитают держать язык за зубами, ошибки и неграмотные решения становятся «нормой» жизни, а многие дельные идеи погибают на корню.

РЕШЕНИЯ

Формировать культуру гласности можно по-разному. Например, регулярно проводите совещания, на которых люди откровенно обсуждали бы положение дел, и они привыкнут, что критиковать — не страшно; четко объясняйте, какой совет вам нужен; не демонстрируйте свою власть и разработайте формальные процедуры, которые позволили бы следить за тем, как решаются проблемы.

В этой цепочке рассуждений — сразу три изъяна.

Во-первых, позволяя людям не называть себя, вы подчеркиваете, что честно высказываться опасно, и еще больше пугаете всех. Подтекст таков: «У нас лучше не говорить откровенно о проблемах. Но мы придумали, как получать нужную нам информацию».

Во-вторых, анонимность может спровоцировать «охоту на ведьм». Именно это случилось в компании из списка Fortune 500, которую мы изучали. Если сотрудники, воспользовавшись горячей линией, ящиком для предложений и т. п., делали критические замечания, начальники начинали выяснять: «Кто это сказал?!». Так бывает и в других организациях. По словам людей, они заполняют анкеты для онлайн-опросов в библиотеках или кофейнях и на общедоступных компьютерах — чтобы их не вычислили по IP-адресам. Кто-то нас убеждал, что ни слова не скажет даже сотруднику, отвечающему за соблюдение прав персонала. На вопрос, почему, тот человек ответил вопросом: «А кто ему зарплату платит?».

Третья и, вероятно, главная ошибка заключается в том, что трудно решать вопросы, не называя тех, кто их поднял. Даже если люди отметят в анкете, что начальник некомпетентен или грубо ведет себя с подчиненными, проку от этого не будет, пока, скажем, отдел персонала не оценит масштаб бедствия, не разберется в деталях и не придумает, что делать. Это значит, что надо опрашивать людей, фактами подтверждать полученную информацию, собирать дополнительные данные, то есть разговаривать с человеком, который обвинил начальника в несправедном поведении. А если в жалобе речь идет о конкретном случае, то менеджеру легко догадаться, кто поднял шум.

Просят высказываться не по конкретному вопросу, а вообще. Начальники, которые призывают людей заходить к ним в любое время и по любому вопросу, не понимают, что так доверительных отношений не выстроить. Ведь людям надо самим идти к вам и затевать разговор, а это непросто.

У сотрудников американского колл-центра страховой компании из списка Fortune 500 был симпатичный начальник. Он старался вникать в проблемы, о которых

говорили ему подчиненные, и даже пытался эти проблемы решать. Но не было случая, чтобы кто-нибудь из сотрудников принес ему докладную записку с изложением какого-нибудь насущного вопроса или рацпредложения, которое помогло бы повысить производительность, наладить перекрестные продажи. Почему? Потому что кабинет у него был на другом этаже, и, чтобы попасть туда, надо было пройти через четыре закрытые двери и миновать трех секретарш. Сотни сотрудников почти не видели своего начальника, он был для них чужаком, и им неловко было лишний раз к нему обращаться.

Вы, вероятно, сейчас думаете: «Но мои-то люди приходят и рассказывают обо всем». Это хорошо, но наверняка есть вещи, о которых они вам не говорят, — о том, что кажется им небезопасным. Если, например, вы близко к сердцу принимаете какую-нибудь идею, вряд ли они будут ее критиковать — а вдруг вы примете их слова на свой счет.

Это подтверждают результаты нашего исследования сотен менеджеров и специалистов из разных стран. Мы произвольно разделили респондентов на две группы. Членам одной предложили представить себе, что они в составе сводной группы разрабатывают новый продукт. У проекта проблема на проблеме, все они технического характера и все очень серьезные. А потому нужно уговорить руководство закрыть проект, пока не разразилась катастрофа. Второй группе сказали то же самое, но добавили, что их начальник потратил на проект много времени. Члены второй группы высказываться не торопились. Как заметил один из них, откровенность может расстроить или рассердить начальника. «Хотя и говорят, что нельзя казнить гонца за дурные вести, гонцу обычно за все и достаётся».

Дают понять, что они — главные. Вольно или невольно, но вы, скорее всего, пусть и не прямо, даете понять, что власть — у вас (такие сигналы социальный психолог Ричард Хэкман назвал «стимулами внешней среды»). И подчиненные замыкаются.

Если кто-то отваживается войти к вам в кабинет, вы откидываетесь в кресле, кладете руки за голову и пальцы соединяете в замок, так? Может, вам кажется, что

МОЖНО ЛИ У ВАС В КОМПАНИИ ГОВОРИТЬ НАЧИСТОТУ?

вы создаете непринужденную обстановку, но на самом деле вы демонстрируете свое превосходство: эта поза словно делает вас больше — так отпугивают других и животные, и люди. И наверняка вы сидите за большим дубовым столом в дорогом и удобном кресле, а у подчиненного что-нибудь попроще, подешевле и поменьше. При всех своих добрых намерениях — «Входите, пожалуйста!» — вы невольно показываете ему, что с вами надо быть начеку.

Последствия неявных властных сигналов мы наблюдали во многих организациях. Главврач крупной больницы из Техаса рассказал нам историю о выдающемся враче-реаниматологе. Много лет подряд у этого врача не было ни одного профессионального прокола, и у коллег он пользовался репутацией первоклассного специалиста. Но пациенты его не любили и всегда плохо отзывались о нем. Он точно ставил диагноз и грамотно лечил их, но пациенты рядом с ним чувствовали себя не в своей тарелке. Когда медсестра врача сказала ему, что из-за этого люди не сообщают важную для диагностики информацию, он наконец понял, что дело в нем самом.

Под некоторым нажимом главврача он изменил свои привычки, но только в одном отношении. Во время обходов, чтобы поговорить с лежащими в кроватях больными, он теперь садился в кресло, чтобы не возвышаться над человеком, а быть с ним на одном уровне. Хотя беседы эти по-прежнему продолжались недолго и врач так и не научился находить общий язык с пациентами, разговоры «вровень» сыграли огромную роль. В остальном он не изменился, но людям казалось, что он уделяет им больше времени и стал внимательнее. Уже в следующем месяце пациенты оценивали его гораздо выше.

Фактор бесполезности

Во многих изученных нами организациях люди молчали о своих идеях и проблемах даже не из-за страха, а потому, что знали: начальники все равно ничего предпринимать не станут. Сотрудники компании из списка Fortune 100, работающей в сфере высоких технологий, эту причину называли в два раза чаще, чем страх.

Такое отношение к делу — «Зачем напрягаться?» — формируется с легкой руки самих руководителей, которые кое-что делают неверно.

Не дают пример открытости. Если сами начальники не высказывают свое мнение откровенно, люди это сразу же отмечают. Один из авторов нашей статьи столкнулся с этим, когда в крупной научно-производственной компании работал как независимый исследователь в целевой группе топ-менеджеров. Группа должна была выяснить, почему люди не говорят начистоту, и подготовить свои предложения. Она провела более 200 интервью сотрудников всех уровней и из многих подразделений. Но когда настало время ознакомить с выводами гендиректора

и президентов подразделений, им не сказали главного: что, по словам людей, именно руководители высшего звена не хотят знать правду.

Конечно, в целом бесполезные рекомендации группы были одобрены на самом верху и дело сочли сделанным. Теперь представьте себе, что почувствовали те 200 человек, которые решились откровенно говорить на интервью — и плюс к ним тысячи участников опроса, по результатам которого и была создана целевая группа. Оказалось, что бессмысленно даже говорить о том, как важно откровенно обсуждать проблемы. Как предсказывал кто-то из сотрудников, топ-менеджеры предпочли не заметить слона (в данном случае «слоном» было нежелание руководства знать, что думают люди). Ну и зачем тогда всем остальным суетиться и добиваться правды?

Если вы рассказываете вышестоящим о том, что говорят вам нижестоящие, только тщательно причесав информацию и как следует подсластив пилюлю, ваши подчиненные перестанут попусту тратить слова. И то же самое наверняка произойдет, если они будут видеть, как вы сидите молча на совещаниях, зная, что надо бы открыто обсудить целый ворох неотложных проблем и идей. Ваше положение начальника предполагает, что вы будете говорить от имени подчиненных и действовать в их интересах. Если нет — вы расхолаживаете людей.

Не объясняют четко, каких идей ждут от подчиненных. Благосклоннее всего руководители воспринимают идеи, которые совпадают с их собственными. И это не плохо: чтобы добиваться целей, они должны заниматься прежде всего тем, что считают главным. Но им трудно признаться, что какая-то идея им не интересна, поэтому они только изображают внимание: выслушивают автора идеи, зная заранее, что делать они ничего не будут. С толку сбивают они подчиненных и тем, что весьма туманно призывают их высказываться: просят, например, в ходе опроса изложить «одну лучшую идею» или на совещаниях говорить начистоту обо всем, что кажется людям важным.

Если так широко раскидывать сеть, то в нее может попасть совсем не та «рыба», на которую вы рассчитывали. Именно это мы увидели, в частности, в сфере финансовых и медицинских услуг. Когда рядовых сотрудников спрашивают, что им хотелось бы улучшить, они обычно говорят об удовлетворенности пациентов или клиентов, тогда как менеджерам нужно другое: повысить продажи, сократить — в колл-центрах — время ответа на звонок, увеличить производительность труда и максимально сократить — в больницах — случаи, чреватые юридической ответственностью. Если не говорить конкретно, каких идей вы ждете от сотрудников, то вам придется

МОЖНО ЛИ У ВАС В КОМПАНИИ ГОВОРИТЬ НАЧИСТОТУ?

отсеять большую часть из предлагаемого ими, и тогда люди решат, что о чем-либо серьезном говорить с вами бесполезно. Разочарование неизбежно.

Когда менеджеров повышают в должности или они уходят в другую компанию, они часто проводят своего рода «ознакомительный тур», цель которого выслушать новых подчиненных и из первых рук узнать о перспективах развития и наболевших проблемах. Поэтому они устраивают опросы или по одному вызывают к себе сотрудников, чтобы поговорить с ними наедине. Это очень правильно, если руководитель готов тщательно проанализировать услышанное и на основе полученной информации разработать план действий. Иначе же это может вам «аукнуться». Допустим, вы — новый руководитель и отвечаете за освоение компанией нового региона. Ценные указания сверху вы уже получили. И даже если вы будете много встречаться с людьми и дадите им возможность сказать, что еще вам надо бы сделать или отладить, вы не измените уже готового плана. Все только зря потратят время.

Не выделяют ресурсов для устранения проблем.

Занимаясь консультированием, мы видели, как руководители компаний из самых разных отраслей — высшего образования, финансов, розничной торговли и др. — тратили тысячи, а то и миллионы долларов на поиск идей, но потом не выделяли ни одного человека, который должен был бы изучить собранную информацию и уж тем более — выстроить процедуру ее постоянного анализа и оценки. Иногда мы классифицировали и анализировали идеи по степени их творческого потенциала, осуществимости и приблизительной общей ценности, но потом узнавали, что руководство никому не поручало внедрять эти предложения. Либо людям просто говорили, что на новые проекты нет денег.

Если вы тратите время и ресурсы на сбор идей, но не предполагаете воплотить в жизнь хотя бы некоторые из них, вы только показываете людям, что сказанное ими ничего не стоит.

Создание культуры гласности

Хотя начальникам явно не удастся «разговорить» подчиненных, сделать это можно. Основываясь на результатах своего исследования, мы предлагаем несколько советов.

Наладить постоянный обмен мнениями. Если вы часто спрашиваете подчиненных, что они думают по тому или иному поводу, и беседуете с ними тет-а-тет, то сама идея высказывать свои соображения и мнения будет казаться им вполне естественной. Заложите в рабочий график регулярные планерки и не отменяйте их, даже если нет новых тем для обсуждения. Вообще-то, периодически

собрания стоит посвящать замечаниям и предложениям подчиненных. Сообщите людям заранее, что вы хотели бы провести — например, мозговой штурм или планерку, и объясните, что именно вы хотели бы обсудить. Тогда они настроятся на правильную волну. Заверьте людей, что им не надо «железно» аргументировать свои идеи и, даже если у них нет ответов на все вопросы, — это не страшно. Когда первые смельчаки начнут высказываться — особенно если они будут критиковать организацию работы, при всех поблагодарите их и скажите, как важно для вас то, что они говорят. И не забудьте взять на вооружение хотя бы одну идею или решить хотя бы одну из упомянутых проблем, и пусть люди знают, кому принадлежит честь ее первооткрывателя.

Гарантировать прозрачность. Люди станут активнее высказывать критические замечания, если весь процесс обратной связи будет абсолютно прозрачным. Вице-президент по качеству одной средней по величине медицинской компании представила рассчитанный на шесть недель план сбора и внедрения рацпредложений сотрудников по трем основным направлениям работы. Две недели отводились на сбор идей через онлайн-платформу, две — на то, чтобы целевые группы оценили потенциал и реализуемость идей, и еще две — на то, чтобы выбрать идеи для внедрения, разработать график их реализации и объявить о нем остальной компании. Если вы заранее излагаете планы, то люди не будут думать, что высказывать свое мнение — бесполезно.

Идти в народ. Если вы действительно хотите знать, что думают люди, пойдите и спросите их сами. Иначе они будут обращаться к вам, только когда все будет уже совсем плохо. Как бы то ни было, не отметайте дельные идеи, даже если они не совпадают с вашими нынешними приоритетами. Вице-президент по производству компании, выпускающей продукты здорового питания, рассказал нам, как однажды сэкономил миллион долларов. Приехав на завод, он сбежал с устроенного для руководства показушного мероприятия, чтобы самостоятельно походить по предприятию и поговорить с рабочими. Один из них указал ему на ошибку в производстве упаковки из воздушно-пузырьковой пленки. Вице-президент записал это и сумел довольно быстро решить проблему.

Самому обращаться за информацией — куда надежнее, чем ждать, когда ее принесут на блюдечке с голубой каемочкой. Изучая финансовые компании, мы вот что выяснили. Когда начальники сами обращаются к подчиненным, те высказывают замечания и рацпредложения в два раза чаще, чем когда начальники предлагают подчиненным «заходить в любое время».

Если вам нужен совет, идите к тому, кто знает то, чего

МОЖНО ЛИ У ВАС В КОМПАНИИ ГОВОРИТЬ НАЧИСТОТУ?

не знаете вы. В вашем ближайшем окружении наверняка есть люди с таким же, как у вас, образованием, такими же взглядами и опытом, так что расширяйте горизонты. Новые люди вовсе не должны потихоньку приспособляться к тому, «как тут все устроено», — это вредное заблуждение. Новые люди могут рассказать вам, как работают другие организации, и свежим взглядом увидеть сильные и слабые стороны вашей компании.

Не демонстрировать власть. Если вам надо из первых рук получать информацию о состоянии дел в компании, то, общаясь с подчиненными, не показывайте им, что вы — власть. Когда начальники периодически обходят подразделения компании и разговаривают с сотрудниками на их рабочем месте (этот принцип называется «управлять, прохаживаясь» — management by walking around, MBWA), то люди, чувствуя себя в безопасности на собственной территории, охотнее делятся своими наблюдениями.

Конечно, что-то вы будете обсуждать с ними в своем кабинете, и тогда нужно сделать все, чтобы люди чувствовали себя непринужденно. Поставьте маленький столик с одинаковыми креслами, и, если кто-нибудь из них придет поговорить, сядьте там. Форма стола тоже важна. Овальный или прямоугольный сразу выдает, кто главный, круглый — нет. И подумайте, как одеться: нужен ли вам галстук на совещании с людьми творческих профессий. Вы ведь хотите, чтобы они считали вас своим?

Кен Фриман, который, прежде чем стать деканом бизнес-школы Квестром Бостонского университета, не один десяток лет успешно управлял компаниями, понимает, что значит демонстрировать власть. Когда он возглавил школу, кабинет декана находился на верхнем этаже и доступ туда был ограничен. Он был просторнее и роскошнее кабинетов, в которых Фриман работал раньше. И никто к нему не заходил. Тогда он перебрался в маленький кабинет с прозрачными стенами — на этаже, где находились аудитории, прямо через холл от вечно переполненного кафе. И он сделал еще один точно рассчитанный шаг: из всех своих наград повесил на видном месте только те, что получил за «этику в бизнесе». Так он показал всем, кто он и что его волнует. И там же разместились его университетские дипломы.

Не посылать противоречивых сигналов. Руководители компании, которая специализировалась на научных исследованиях, никак не могли понять, почему работающие у них ученые, лучшие из лучших, вовсе не фантазируют идеями. Но хотя компания всегда и везде подчеркивала, что снимает научные сливки, на самом деле она мало считалась со своими профессионалами. Когда

они представляли свои наработки руководству, их обычно «ставили на место», а их идеи жестко критиковали. Предлагать что-нибудь принципиально новое в компании было неприятно и рискованно. И даже на неформальных совещаниях, которые специально устраивались для обсуждений идей, вплоть до самых невероятных, люди не чувствовали себя свободно: от них требовали делать презентации в PowerPoint и не превышать установленное количество слов на один слайд. Такие жесткие рамки не способствуют раскованному полету мысли.

Подавать пример. Обычно люди понимают, что вы не всеильны и что решение их проблем не зависит от вас целиком и полностью. Чтобы понять, стоит ли вообще рассказывать вам о своих проблемах, они взвешивают, будете ли вы отстаивать их интересы перед вашими начальниками. Желая подтвердить сам факт таких расчетов, мы провели эксперимент с участием более чем 10 тысяч сотрудников ресторанов. Мы спросили их, часто ли начальники смены докладывают об их проблемах и предложениях руководству — в уверенности, что нужные меры будут предприняты. Сотрудники, начальники которых обычно были на их стороне, не считали свободу слова делом бесполезным. Более того, они делились с менеджерами своими идеями и опасениями на 10% чаще, чем сотрудники, чьи начальники не представляли их интересы наверху.

Люди ценят, что вы их защищаете. Это особенно явно мы увидели в фирме, работающей на рынке недвижимости. Там группе менеджеров достался «по наследству» проект, который, как вскоре стало ясно, мог привести к разного рода неприятностям и даже проблемам с законом. Один из менеджеров рассказал нам, что их «смелый» руководитель «не побоялся выступить и рассказать о проблемах: он потребовал пересмотра проекта, хотя руководство, даже не вникая в детали, уже одобрило его».

Замечательно, когда подчиненные видят ваше бесстрашие, но у них не всегда есть такая возможность, ведь чаще всего вы общаетесь со своим начальником с глазу на глаз. Но можно рассказать им, как шел разговор, и заручиться их поддержкой. Не надо доказывать им, что вы бились за проект не на жизнь, а на смерть, лучше не скрывайте, что руководство скептически воспринимает некоторые ваши цифры и, учитывая наличие других вариантов, не считает, что надо делать ставку именно на этот проект. И на следующую презентацию проекта возьмите с собой подчиненных: пусть они представят дополнительную информацию, которая, возможно, убедит начальство. Так вы заработаете немало очков. Во-первых, докажете своим подчиненным, что готовы отстаивать их интересы, а

МОЖНО ЛИ У ВАС В КОМПАНИИ ГОВОРИТЬ НАЧИСТОТУ?

они это, конечно, оценят, чем бы дело ни закончилось. Во-вторых, они будут лучше понимать, с какими трудностями сталкиваетесь вы и от кого вы зависите. В-третьих, они будут знать, как у вас идут дела, а значит, им не надо будет теряться в догадках. И тут мы подходим к последней рекомендации.

Отчитываться перед подчиненными. Чтобы люди не думали, что их идеи отправляют сразу же в мусорную корзину, не забудьте сообщить им о своих следующих шагах и их вероятных результатах. Опросив более трех с половиной тысяч сотрудников множества компаний, мы выяснили, что, если начальники не отчитываются перед подчиненными, люди на 30% чаще считают, что «выступить» бесполезно. Если же начальники информируют их о принятых мерах, люди высказывают замечания и рацпредложения на 19% чаще — даже если они вообще считают своих менеджеров людьми открытыми, неравнодушными и настроенными на новое.

Как правило, о необходимости держать людей в курсе происходящего не задумываются даже самые доброжелательные начальники — просто потому, что они завалены неотложными делами. Значит, нужны особые процедуры, формально предусматривающие дальнейшие шаги. Примеры тому есть: скажем, «процедура проверки на соответствие стратегии», разработанная Майком Биром и его коллегами в консалтинговой фирме TruePoint.

К менеджерам стекается информация от целевой группы, которая собирает отзывы сотрудников и выделяет основные темы. После этого менеджеры сообщают целевой группе, что планируют делать дальше. Члены целевой группы обязаны проинформировать персонал об этих планах и помочь с внедрением новшества. Есть и другая хорошая методика, еще более простая: согласно ей нужно лишь четко соблюдать известные всем сроки сбора, оценки и внедрения идей.

Получать от подчиненных идеи, которые вам нужны и важны, непросто. Люди боятся говорить правду вышестоящим, дорожа своим положением в компании и материальным благополучием. И так будет до тех пор, пока вы не устранили с их пути некоторые барьеры. Полумерами вроде систем анонимного предоставления информации и туманных призывов делиться идеями тут не обойтись. Все получится, только если, приняв конкретные меры, вы убедите людей: говорить правду — дело стоящее и безопасное.☞

Джеймс Детерт (James R. Detert) — преподаватель менеджмента Высшей школы управления Самюэля Кёртиса Джонсона Корнелльского университета.

Этан Баррис (Ethan R. Burris) — преподаватель менеджмента бизнес-школы Маккомба Техасского университета в Остине.

Если людям хорошо, прибыль растет

*Руководителей обычно интересует, что думают и делают их подчиненные.
Но чувства людей важны ничуть не меньше.*

Сигал Барсаде, Оливия О'Нейл

Каждый раз, уходя домой, сотрудники финансовой компании Ubiquity Retirement + Savings нажимают кнопку в холле. Не для того, чтобы отметить окончание рабочего дня, — они оценивают свои эмоции. Для этого в их распоряжении пять кнопок: с улыбающейся рожицей — если день прошел хорошо, с хмурой — если не очень, и т. д.

Похоже на очередной трюк кадровиков («Видите? Начальству не все равно, что вы чувствуете!») или способ выдать желаемое за действительное — и отчитаться за якобы высокий уровень удовлетворенности сотрудников («Побеждает группа, у которой больше всего смайликов!»). В данном случае все не так. В Ubiquity и правда хотят понять, что движет людьми, чувствуют ли они себя частью коллектива, почему им интересно на работе. Пример Ubiquity Retirement + Savings оказался заразительным. Одни компании уже регистрируют уровень положительных эмоций с помощью приложений. Другие нанимают консультантов-технарей, которые специализируются на ежемесячном, еженедельном, ежедневном и даже ежечасном мониторинге настроений. Но, к сожалению, эти компании в меньшинстве. Большинству все равно, что чувствуют их сотрудники. Они не понимают, сколь важную роль в создании жизнеспособной культуры играют именно эмоции.

Когда говорят о корпоративной культуре, обычно подразумевают ее когнитивный срез: общие мировоззренческие ценности, нормы и установки, которые служат группе ориентиром на пути к процветанию. Когнитивная ипостась культуры задает общий тон, она определяет, как люди мыслят и работают, в какой степени, скажем, они настроены на клиентов, на новаторство, вписаны ли в коллектив или соперничают друг с другом.

Когнитивная составляющая культуры, безусловно, важна для организации. Но столь же значимо и то, что мы называем эмоциональной культурой: общие эмоциональные ценности, нормы и установки, которые опре-

деляют, какие эмоции люди могут испытывать и проявлять на работе, а какие им лучше подавлять. Главное различие между двумя аспектами культуры заключается в различии между разумом и чувствами, но есть и еще один отличительный момент: эти типы культуры по-разному транслируются. Когнитивные ценности и установки обычно передаются вербально, эмоциональные — невербально, в том числе с помощью жестов и мимики.

Хотя наука вспомнила о том, что эмоции направляют поведение людей на работе, мало где эмоциональную культуру формируют так же целенаправленно, как и когнитивную. Чаще всего дело пускают на самотек. И напрасно. Сотрудники, которым следовало бы с сочувствием относиться к клиентам (врачи, например), становятся бессердечными и равнодушными. Во многих коллективах жизнь была бы ключом, если бы люди друг другу радовались и друг другом гордились, но там принято срывать на окружающих свое раздражение. Люди, которым не хватает здоровой дозы страха (речь идет, скажем, о сотрудниках финансовых компаний, занимающихся операциями с ценными бумагами или инвестициями), порой действуют опрометчиво. Последствия этого могут оказаться разрушительными во время глубоких потрясений вроде реорганизации бизнеса или экономического кризиса.

В ходе исследования, которое мы проводили последние десять лет, мы выяснили, что от эмоциональной культуры зависит удовлетворенность людей своей работой и их способность трудиться в коллективе, что эмоциональная атмосфера может привести к нервному срыву и что она отражается даже на таких показателях, как финансовые результаты компании и отсутствие сотрудников на работе. Эмпирические исследования показывают, что эмоции во многом определяют, как люди выполняют свои задачи и принимают решения, насколько они будут реализовывать свой творческий потенциал, участвовать в жизни организации и т. д. Положительные

Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Компании обычно уделяют мало внимания своей эмоциональной культуре — тому, какие чувства люди испытывают (и должны бы испытывать) на работе, а какие стараются не проявлять. Это плохо и для отдельных людей, и для организаций.

ПРИЧИНА

Как показывают исследования, эмоции так или иначе влияют на отношение людей к работе, на их креативность, на качество труда и принимаемых ими решений, на вероятность того, что они останутся в организации, — и, помимо прочего, на финансовые результаты. Поэтому важно понимать, какие чувства испытывают сотрудники и формировать их эмоции так же целенаправленно, как и мировоззрение.

РЕШЕНИЕ

Поняв особенности сложившейся в компании эмоциональной культуры, ее можно корректировать. Прямо скажите, какие эмоции будут способствовать процветанию организации; позвольте людям проявлять чувства, которые они испытывают естественным образом, и культивируйте те, что вам нужны, распространяя эмоции в том числе с помощью метода «глубокого перевоплощения».

эмоции устойчиво связаны с более высокой производительностью, более высоким качеством работы и обслуживания клиентов — независимо от должности, отрасли и структурного уровня организации. В то же время негативные эмоции — агрессия в коллективе, уныние, страх и т. п. — обычно приводят к негативным результатам, в том числе низкой эффективности и высокой текучести кадров.

Не учитывая эмоциональную составляющую корпоративной культуры, менеджеры игнорируют то, что имеет основополагающее значение для людей — и организаций в целом. Вероятно, они и понимают важность эмоций в принципе, но на деле забывают об этом. Считается, что задача руководителей — воздействовать на то, как люди думают и работают, а понимать и направлять в нужное русло чувства, которые люди испытывают и выражают на работе, — не их дело. И сами руководители порой уверены, что это не входит в их обязанности. И вообще, вникать в чувства других — непрофессионально.

Мы беседовали с топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками, и люди иногда говорили о полном отсутствии эмоциональности в их компаниях. Но эмоциональная составляющая есть у любой корпоративной культуры, даже если речь идет лишь о подавлении эмоций. Однако мотивировать подчиненных смогут только руководители, которые признают право людей испытывать и проявлять эмоции на работе, вникают в них и сознательно их формируют. В статье мы поговорим о том, как эмоциональный фактор корпоративной культуры проявляется на работе и в разных ситуациях: при оказании медицинской помощи и на аварийно-спасательных работах, в сфере финансов, консалтинговых услуг или высоких технологий. Основываясь на своих выводах, мы покажем, как создать эмоциональную культуру, которая поможет вашей компании выполнить ее сверхзадачу.

Поговорим о неочевидном

Некоторые компании стали открыто учитывать эмоции в своих методах управления. Например, в списке корпоративных ценностей PepsiCo, Southwest Airlines,

Whole Foods Market, The Container Store и Zappos упоминаются любовь и забота. A C&S Wholesale Grocers, Camden Property Trust, Cisco Finance, Ubiquity и Vail Resorts, как и многие другие стартапы, подчеркивают, что успех возможен лишь тогда, когда людям работа в радость.

Но чтобы получить полное представление об эмоциональной культуре организации и начать сознательно формировать ее, надо, чтобы заявленное в миссии компании соответствовало повседневной жизни организации, проявлялось не в громких декларациях, а в обыденных мелочах. Скажем, культуру заботы и сочувствия создают скромные проявления доброты и поддержки.

Не менее важны выражение лица, мимика и жесты. Если начальник то и дело является на работу с сердитым видом (не важно, действительно он сердится или у него обманчивая внешность), он пожнет атмосферу гнева и раздражения. Примеров тому тьма. Дон Гибсон, декан и преподаватель менеджмента школы бизнеса Чарльза Долана Фэрфилдского университета, выяснил в ходе своего исследования, что специалисты из самых разных организаций более нормальным считали проявление на работе гнева, чем радости (по их словам, гнев они демонстрировали в три раза чаще). Можете представить себе цепную реакцию.

Оформление офисных интерьеров и даже мебель показывают, какая эмоциональная атмосфера считается желательной или приемлемой. Если на стенах висят фотографии смеющихся сотрудников, запечатленных на корпоративных вечеринках, а на перегородках — игрушки, значит, в компании умеют радоваться жизни. Если же на каждом шагу ваш взгляд упирается в напоминания о принятых в компании правилах и последствиях их нарушения, то здесь людей держат в страхе. Удобные кресла и бумажные салфетки в комнатах для совещаний намекают на то, что здесь понимают: иногда человеку надо излить душу, а то и поплакать.

Но, как показала модель «трех уровней культуры» Эдгара Шейна, профессора бизнес-школы Слоана МТИ, наиболее глубоко укорененные элементы корпоративной культуры самые неочевидные. Взять хотя бы идею,

согласно которой сотрудников надо стравливать друг с другом — чтобы лучше старались. Об этом начальники, конечно, не говорят вслух; они даже не всегда и понимают, что провоцируют соперничество в коллективе. Однако и руководители, и подчиненные это чувствуют. Конечно, так может сформироваться атмосфера здоровой конкуренции, но с той же долей вероятности организацию может поразить болезненная зависть, а она на корню губит доверие и сотрудничество.

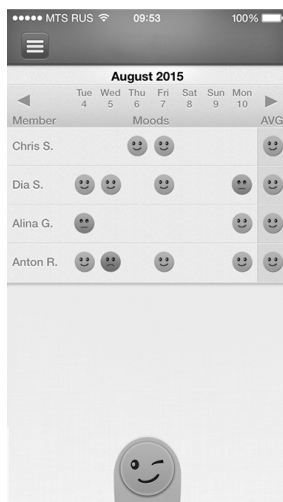
Типы эмоциональной культуры

Около 30 лет назад социальный психолог Фил Шейвер и его коллеги пришли к выводу, что люди легко распознают 135 эмоций. Но любому руководителю, который хочет формировать эмоциональную культуру определенного типа, нужно для начала понимать основные: радость, любовь, гнев, страх, печаль.

Культура радости. Начнем с эмоции, которую обычно четко выявляют и которую открыто поощряет руководство. Vail Resorts, оператор дорогих горнолыжных курортов, признает, что если сотрудникам радостно и весело, то и у клиентов хорошее настроение, а в гостиничном бизнесе это залог успеха. Кроме того, компаниям, в самом воздухе которых разлита радость, проще удерживать лучших сотрудников, а в гостиничной отрасли конкуренция очень жесткая. «Жить весело» — один из пунктов в списке корпоративных ценностей

ОТСЛЕЖИВАНИЕ ЭМОЦИЙ

С этой целью компании начали использовать такие приложения, как Niko Niko. Отдельные сотрудники и целые коллективы могут регистрировать свои эмоциональные реакции на те или иные виды деятельности и видеть связь между своими чувствами и производительностью.



Vail Resorts, и Роб Кац, гендиректор компании, всем своим поведением показывает, что этот пункт внесли туда не зря. Однажды на корпоративном мероприятии, устроенном в рамках благотворительной акции ALS Ice Bucket Challenge (известные люди обливаются ледяной водой и выкладывают видео в социальных сетях), он не только вылил себе на голову ведро воды со льдом, но и прямо в одежде прыгнул в бассейн. Многие топ-менеджеры и сотрудники, человек 250, последовали его примеру.

Дух озорства царит не только в верхах, но и во всей организации. Управленческие методы, коллективные поездки за город и необычные экскурсии, празднества, награды — все это укрепляет эмоциональную культуру.

Менеджеры задают тон, личным примером убеждая подчиненных, что на работе есть место веселью и радости. Начальники не требуют, чтобы подчиненные соблюдали стандартные правила обслуживания клиентов, они говорят им: «Вперед — и удачи!». По словам Марка Гасты, директора по персоналу, он то и дело видит, как операторы подъемника танцуют, шутят, «делают все, чтобы развеселить туристов», и при этом пристально следят за безопасностью на спусках. Vail ждет от сотрудников постоянного и тесного взаимодействия, ведь, как говорит Гаста, «когда на людей не обращают внимания, это не весело». На ежегодной церемонии тому, благодаря чьей инициативе всем было особенно весело работать в минувшем году, вручают премию Have Fun. Кроме того, курортные отели организуют для сотрудников разные веселые мероприятия в нерабочее время: праздники «первой лыжни» (когда сотрудники первыми выходят на горнолыжные спуски), приключенческие туры, вечеринки.

Все это способствует укреплению интуитивно понятной эмоциональной культуры. (Весело на горнолыжном курорте? Конечно.) Но теперь обратимся к примеру организации, которой веселье не столь уж и нужно. Когда мы опрашивали сотрудников Cisco Finance об эмоциональной культуре их организации, мы поняли, что там ценятся методы управления, способствующие хорошему настроению в коллективе. Мы не спрашивали людей, как они чувствуют себя на работе. Нас интересовало, какие, по их наблюдениям, эмоции чаще всего проявляют коллеги (благодаря этой информации исследователи получают более объективное и общее представление о корпоративной культуре). Оказалось, что радость — один из главных факторов удовлетворенности сотрудников и их преданности компании, а чтобы люди вкладывали душу в работу, им надо постоянно ее испытывать.

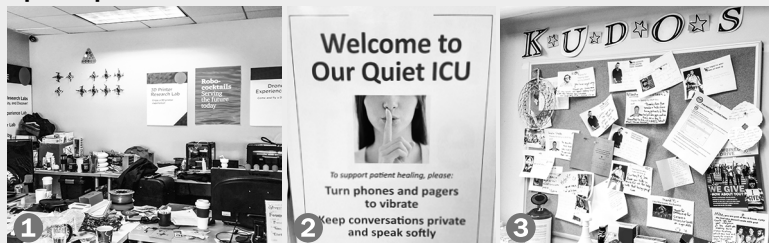
И руководство компании возвело радость в ранг культурных ценностей. Все поняли, что это важный показатель и его надо учитывать наряду с производительностью, креативностью и т. д. Многие компании, оценивая в ходе ежегодных опросов приверженность сотрудников общим целям, заодно выявляют, насколько в принципе людей радует их работа, и это обычно закладывается в такие показатели, как удовлетворенность персонала своим делом или преданность организации. Но в Cisco Finance с помощью дополнительных опросов выясняют, действительно ли повышается ее уровень. Кроме того, руководители всех уровней и структур Cisco Finance вносят свою лепту в общую атмосферу радости, например снимают смешные видеоролики о том, как веселится в компании народ.

Культура дружбы. Еще одна эмоция, которую мы изучали, частая в жизни, но редко упоминаемая в организациях, — дружба, то есть симпатия, забота, сочувствие, которые коллеги испытывают и проявляют по отношению друг к другу.

Почти 16 месяцев мы изучали жизнь одной больницы для хронических больных. Мы обнаружили, что в

Культурные артефакты

Материальная среда организации прямо или косвенно дает понять, какие эмоции сотрудники испытывают или должны испытывать на работе. Вот несколько примеров.



1 Общее рабочее пространство, обычное для технологических стартапов, отражает культуру жизнерадостности. Обратите внимание на подборку постеров с изображениями роботов и дронов на стене.

2 Реанимационное отделение больницы. Там господствует страх: сотрудники должны молчать, чтобы не тревожить тяжелых больных. **3** Но страх смягчается дружескими отношениями между сотрудниками, судя по «доске почета».

отделениях, сотрудников которых связывают друг с другом дружеские отношения, люди реже пропускают работу по болезни, реже «выгорают», охотнее участвуют в командной работе и больше довольны своей работой. Они вообще лучше работают: это доказывается, в частности, тем, что в таких отделениях было больше довольных уходом и лечением пациентов, у которых из-за этого было лучше настроение, и их реже без необходимости отправляли в реанимацию. Родственники пациентов, лечившихся в отделениях с дружным медперсоналом, были особенно довольны больницей. Судя по этим результатам, эмоциональный аспект корпоративной культуры тесно связан с производственными показателями.

Поскольку исследование проводилось в больнице, мы задались вопросом: только ли в «помогающих» отраслях важна дружба? И опросили более 3200 сотрудников 17 организаций из семи отраслей: биофармацевтической, строительной, финансовой, высшего образования, коммунального обслуживания, недвижимости и туризма. Оказалось, что в коллективах, где преобладают дружеские отношения, люди особенно довольны своей работой, более преданы своему делу и высоко держат профессиональную планку.

В консалтинговой фирме Senseo осознанно формировали культуру дружбы. Ее соучредитель и гендиректор Радж Шарма хотел, чтобы компанию связывали с клиентами искренние отношения. Постепенно он понял, что эта стратегия, нацеленная на завоевание доверия клиентов, исключительно важна и для корпоративной культуры Senseo.

Сейчас фирма берет к себе на работу людей, которые могли бы внести лепту в усиление ее культуры, и иногда отказывает специалистам, которые не вписываются в

эту культуру, а значит, могут разрушить ее. В Senseo призывают сотрудников выстраивать друг с другом искренние отношения, общаться и на работе, и в свободное от нее время. Похоже, компания добивается своего. Один аналитик, когда его попросили рассказать о коллегах, называл их «мои друзья». Сотрудники считают, что должны относиться друг к другу с сочувствием. Если кто-то откровенно игнорирует чужие чувства или третировает коллег, его быстро поставят на место, какую бы высокую должность он ни занимал.

Культура страха. Иногда в организациях преобладают негативные эмоции. Капитан ВМФ в отставке Дэвид Марке рассказывает в своей книге «Разверните ваш корабль» о том, сколь губительна была атмосфера страха для атомного подводного ракетоносца «Santa Fe» — до того, как Марке назначили его командиром. Дисциплина в команде была хуже некуда, а по текучести кадров «Santa Fe» занимал последнее место на флоте.

Атомная подводная лодка должна выполнять свою миссию, не обнаруживая себя и не подвергая себя опасности, значит, тут многое зависит от знаний и здравого смысла экипажа. Как утверждает Марке, постоянный страх, что на тебя будут орать — из-за ошибок, из-за того, что ты чего-то не знаешь или возражаешь вышестоящим, — мешал морякам думать, принимать верные решения и действовать быстро. Его слова подтверждаются результатами исследования «ригидности в условиях угрозы» (когда в опасной ситуации заклиниваются на чем-нибудь одном), проведенного профессором Бэрри Стоу из Беркли. Известно также, как сильный стресс воздействует на префронтальную кору головного мозга: он негативно сказывается на способности человека к умозаключению, на памяти и контроле собственных импульсов.

Марке изменил сложившуюся эмоциональную культуру с помощью управленческих методик «высокой заинтересованности в общем деле». Он разрешил морякам принимать решения и запретил отчитывать их за ошибки. В результате его подчиненные стали более уверенными в себе и инициативными, тогда как раньше они просто ждали приказа старшего по званию. Методы Марке себя оправдали. За несколько лет он превратил «Santa Fe» в образцовый боевой корабль, который начал получать награды и премии ВМС США. А десять из 20 лучших его офицеров сами стали потом капитанами подводных лодок.

Наслаивание эмоций

Понятно, что страх разрушителен, но даже положительные эмоции вызовут нежелательные побочные эф-

фекты, если ими злоупотреблять. Там, где постоянно царит веселье, работать некогда. Там, где все друг друга любят, трудно откровенно говорить о проблемах. Вот что сказал один участник опроса: «Никто не хочет поднимать больные вопросы, ведь, как известно, говорить правду — терять дружбу».

Иногда организациям удается избежать таких проблем, поскольку эмоции уравнивают друг друга. Один из авторов этой статьи, Оливия О'Нейл, и профессор Уортона Нэнси Ротбард глубоко изучили корпоративную культуру одной пожарной части. Они выявили две основные эмоции. Пожарные рассказывали, что у них принято подшучивать друг над другом и устраивать розыгрыши, что, когда человека берут на работу, смотрят прежде всего, чтобы он не был «сухарем». Но привычка шутить сосуществовала с дружескими отношениями, а этого исследователи никак не ожидали обнаружить в сугубо мужском коллективе. Пожарные эмоционально поддерживали друг друга: подбадривали, если кто-нибудь, скажем, долго не мог прийти в себя после опасного вызова или тяжело переживал развод. Суровые на вид мужчины не стеснялись невербально — крепкими дружескими объятиями — проявлять симпатию к тому, у кого тяжело на душе.

И привычка подшучивать друг над другом, и дружба в коллективе — не случайность. Шутливый тон помогает командам работать особенно согласованно: благодаря розыгрышам пожарные начинают лучше разбираться в характере коллег, видеть их слабости (антропологи назвали бы это эволюционным преимуществом игры). В быстро изменяющихся, стрессовых или опасных ситуациях знать слабые места людей и понимать, как их «нейтрализовать», очень важно. А дружба помогает выдерживать огромное напряжение, неизбежное при такой работе.

Важно, на что наслаиваются дружеские отношения. У пожарных они смягчали подшучивания и розыгрыши, которые иногда могут обидеть и даже рассорить людей.

Исследование, которое мы проводили вместе с Франческо Сгуэрой из школы бизнеса и экономики Португальского университета, выявило еще один тип наслаивающихся эмоций. Изучая крупный медицинский центр в США, мы обнаружили главные признаки его эмоциональной культуры: тревожность и страх. Тревожность объяснялась тем, что сотрудников наказывали. В центре существовала система баллов. «Звонишь на работу и сообщаяешь, что заболел, — получаешь балл, — писал один врач. — Опоздал на минуту — еще балл. Мы для отделения — как одноразовые расходные материалы вроде марлевых салфеток». Всеобщая тревожность стала причиной многих негативных явлений, в том числе низких финансовых показателей, нервных срывов, недовольства людей работой. Но в отделениях, где тревога отчасти нейтрализовывалась дружескими отношениями, качество работы и настрой персонала были примерно такие же, как в отделениях с менее высоким уровнем тревожности. По сути, дружеские отношения были противоядием от тревожности и страха.

Они смягчали воздействие общей тяжелой атмосферы на прибыль, нейтрализуя вредные последствия тревожности на настроение и отношение к делу персонала. Сотрудники центра нервничали и видели, что остальные нервничают тоже, но, ощущая сочувствие коллег, держали свои негативные чувства в узде.

Формирование эмоциональной культуры

Сформировать в компании желательную эмоциональную атмосферу можно, если люди испытывают эмоции, поощряемые организацией или коллективом. Вот три надежных метода добиться результата.

Учитывать эмоции людей. Иногда сотрудники испытывают нужные вам эмоции естественным образом — когда их переполняет сочувствие или, скажем, благодарность к коллегам. Если такое происходит регулярно, значит, у вас формируется желательная культура. Если — периодически, а надо, чтобы постоянно, помогайте людям, мягко подталкивайте их к этому. Можно, например, выделить какое-то время для медитации или установить на гаджетах сотрудников приложения, способствующие релаксации и приведению себя в порядок, которые напоминали бы, когда пора перевести дух, расслабиться или посмеяться. Можно повесить на видное место что-то вроде доски почета, чтобы люди писали там хорошие слова про коллег.

Но как обуздать нежелательные эмоции? Заставлять людей подавлять недобрые чувства бессмысленно и вредно. Они все равно проявятся и свою разрушительную роль так или иначе сыграют. Если люди выражают озабоченность по тому или иному поводу, они должны знать, что их слышат. Мы не призываем поощрять тех, кто срывает на других свое дурное настроение, и не говорим, что надо давать волю негативным чувствам, не пытаясь при этом решать спровоцировавшие их проблемы. Такое «выпускание пара» ни к чему хорошему не приводит. Лучше помочь людям найти выход из трудной для них ситуации. От одиночества, например, которое отрицательно сказывается на общем настроении и качестве работы, лучше всего помогает так называемая когнитивная переоценка — пересмотр своих взглядов на поступки других. Если человек начинает понимать, что коллеги вовсе не настроены против него, то он перестанет накручивать себя и объяснять их поступки только стремлением навредить ему.

Проявлять эмоции, желательные для организации. Великое множество исследований доказывает «заразность» эмоций. Известно, что эмоции передаются благодаря феномену поведенческой мимикрии, при котором человек непроизвольно подражает другим, а в функционировании головного мозга происходят последовательные изменения. Если вы всегда входите в комнату с улыбкой, у вас гораздо больше шансов сформировать атмосферу доброжелательности, чем если бы вы приходили с каменным лицом. Ваши подчиненные будут улыбаться вам в ответ — с каждым разом все искреннее.

Но и отрицательные чувства распространяются со скоростью лесного пожара. Если вы часто пребываете в унынии, то ваше состояние духа передастся подчиненным, потом — их подчиненным и постепенно — по всей организации. И вот у вас в компании уже сложилась атмосфера уныния, а вы даже не успели этого осознать.

Поэтому сознательно демонстрируйте эмоции, которые, по вашему мнению, подобают вашей компании. Кое-где сотрудникам даже напрямую предлагают распространять те или иные эмоции. В Ubiquity Retirement + Savings говорят: «Заражайте радостью всех вокруг». А в Vail Resorts сотрудников призывают: «Получайте радость от работы и делитесь ею с другими».

Изображать эмоции до тех пор, пока они не укоренятся. Даже если люди не испытывают желательных для организации эмоций, они могут, тем не менее, укреплять общую эмоциональную атмосферу. Ведь на работе они проявляют чувства и непроизвольно, и осознанно. Социальные психологи давно доказали, что люди стараются соблюдать коллективные нормы, в том числе в демонстрации эмоций: они подражают другим, чтобы их любили и принимали. Поэтому в компании с сильной эмоциональной культурой сотрудники, которые иначе не стали бы испытывать и проявлять ценную там эмоцию, будут вести себя как все, даже если это не от души, а лишь дань правилам.

И это полезно не только отдельным людям, но и самой организации. Первые антропологические исследования групповых ритуалов показали, что осознанное проявление эмоций сплачивает коллектив, так как перевешивает чувства каждого и становится своего рода ориентиром для взаимоотношений в нем.

Значит, иногда, чтобы желательная культура быстрее укоренялась в компании, нужно сдерживать свои чувства. Сотрудники должны демонстрировать нужные эмоции, даже если они их не испытывают (социологи называют это «поверхностным исполнением роли»). Но долго имитировать чувства нельзя. Исследования доказывают, что это может в конце концов привести к эмоциональному выгоранию, особенно если нет никакого выхода для подлинных чувств.

Более надежный способ культивирования нужной эмоциональной атмосферы — «глубокое перевоплощение». Человек должен осознанно настроить себя на определенную эмоцию — и потом он начинает испытывать ее на самом деле. Представьте себе, что у сотрудника аудиторской фирмы что-то случилось дома и он просит недельный отпуск в самый разгар налоговых проверок. Первая мысль его начальника: «Нет, только не сейчас!». Но, следуя методу «глубокого перевоплощения», он может изменить свою первую реакцию (вполне понятную панику) на искреннее сочувствие к подчиненному. Стараясь проникнуться чувствами подчиненного, говоря: «Конечно, в такой момент надо быть с семьей!», не забывая о подобающих случаю выражении лица, жестах, интонации, он может ощутить искреннюю эмпатию. Заодно он подаст пример пра-

вильной реакции и этому сотруднику, и всем остальным.

К счастью, вместе эти способы формирования эмоциональной культуры — и проявление подлинных чувств, и их имитация — укрепляют культурные нормы. Людям незачем притворяться бесконечно. Тот, кто поначалу «играет» чувство, стараясь быть как все, в конце концов и правда испытает его благодаря заразительности эмоций. Кроме того, за соблюдение норм он получит признание, что, очень вероятно, заставит его снова и снова демонстрировать нужную эмоцию.

Конечно, культура будет крепче и жизнеспособнее, если люди искренне верят в ценности и установки, на которых она основана. Тому, кому чужда эмоциональная культура организации и кому из-за этого приходится все время притворяться, чтобы выживать и продвигаться по службе, лучше, наверное, поискать компанию с более подходящей обстановкой. Как правило, в разных подразделениях или отделах разный эмоциональный климат, значит, иногда стоит перейти туда, где человеку будет хорошо. Если же атмосфера везде одна и та же, имеет смысл уйти в другую компанию.

Внедрение на всех уровнях

Эмоциональную культуру, как и корпоративную в целом, надо укоренять на всех уровнях организации. Это задача руководства. Обычно руководители плохо представляют себе свою роль в формировании эмоциональной культуры. Трейси Фентон, основатель и глава консалтинговой фирмы WorldBlu, которая специализируется на создании демократичной корпоративной культуры, вспоминает такой случай. Топ-менеджеры компании из списка Fortune 500 втайне от гендиректора обменивались смсками, обсуждая проявления его гнева на совещаниях. У них были особые кодовые слова: «красный» (покраснело лицо), «вены» (выступили вены), «скм» («спасайся, кто может» — начальник вот-вот начнет метать в пространство разные предметы). Этот гендиректор умело формирует эмоциональную культуру, но вряд ли такую, какая ему нужна.

Опасно недооценивать свои ежедневные созидательные усилия. Демонстративные, символические эмоциональные жесты действенны, но только если они согласуются с тем, что принято в компании. Формировать эмоциональную культуру можно и устанавливая в организации особые порядки. Пример тому — «гуманное увольнение», которого придерживаются в компаниях, поощряющих дружбу в коллективе. Карлос Гутиеррес, вице-президент Lattice Semiconductor по НИОКР, размышлял о том, какое впечатление на сотрудников произведет грядущее сокращение штата. Обычно уволенный должен сразу же забрать свои вещи и покинуть помещение, что производит тяжелое впечатление на тех, кто много лет работал с ним бок о бок. Вместе с коллегами из отделов персонала и НИОКР Гутиеррес сформулировал новые правила: теперь человек получал время, чтобы попрощаться с сослуживцами и

вспомнить былое. Хотя две трети сотрудников Lattice Semiconductor работает за пределами США, было решено, что сообщить о сокращении каждому пострадавшему должен при личной встрече топ-менеджер по региону. И тот отправился на азиатские предприятия компании, чтобы встретиться с сотрудниками, попадавшими под сокращение, — и с остальными тоже.

Хотя задает тон и устанавливает правила игры высшее руководство, управленцы среднего и нижнего звена тоже играют важную роль: они следят за тем, чтобы люди не нарушали эмоциональных норм. Поскольку теснее всего сотрудники взаимодействуют с прямыми начальниками, к последним применимо все то, что касается топ-менеджеров. Они должны помнить, что эмоции, которые они проявляют на работе, должны соответствовать корпоративной культуре.

Важно также, чтобы эмоциональная культура соответствовала повседневной деятельности компании. В Vail Resorts вклад в культуру радости учитывается при ежегодной аттестации: ее результаты показывают, насколько сотрудник способствует веселому настрою на работе и проявляет доброжелательность, радушие, общительность и оптимизм. Если человек в этом отношении превзошел ожидания организации, он попадает

в число сотрудников — «специалистов по улучшению условий труда через веселье».

Важность корпоративной культуры, особенно ее когнитивного аспекта, уже давно доказана. Но в жизни организаций присутствуют и эмоции, поэтому, чтобы направлять коллективы на достижение целей, руководители должны внимательно относиться к чувствам людей.

Эмоциональную культуру формируют все сотрудники — от высших начальников до низов: она зависит от того, как люди ведут себя изо дня в день. Но именно руководство должно решить, какие эмоции будут способствовать процветанию организации, подавать пример их проявления и поощрять всех, кто этому примеру следует. Компании, где дела обстоят именно так, ждет большое будущее. ♥

Сигал Барсаде (Sigal Barsade) — преподаватель менеджмента Уортонской школы бизнеса.

Оливия О'Нейл (Olivia A. O'Neil) — преподаватель менеджмента Университета Джорджа Мейсона и научный сотрудник Центра повышения благополучия этого университета.

Ошибки реформаторов: почему попытки преобразова- ний заканчиваются провалом

Джон Коттер

Последние десять лет я наблюдал за работой более чем 100 компаний — за тем, как они пытаются вырваться вперед и затмить конкурентов. Компании эти были самыми разными — большими (Ford) и маленькими (Landmark Communications), американскими (General Motors) и европейскими (British Airways), одни переживали не лучшие времена (Eastern Airlines), другие пребывали в отличной финансовой форме (Bristol-Myers Squibb).

Реформы проводились под разными знаменами: управление качеством, модернизация бизнес-процессов, оптимизация величины компании, реструктуризация, изменение корпоративной культуры. Но почти всегда главная цель была одна — в корне изменить методы работы компании, чтобы она могла преуспевать в новых рыночных условиях.

Одни реформы оказались очень удачными, другие потерпели оглушительное фиаско. В большинстве случаев на шкале успех — провал преобразования занимают место где-то между двумя крайностями, но все-таки ближе к провалу. Выводы нашего исследования могут пригодиться всем организациям, которым в ближайшее десятилетие придется работать в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Обобщив опыт удавшихся реформ, я понял, что любая перестройка должна состоять из нескольких последовательных, довольно долгих этапов. Пропустив любой из них, вы лишь создадите иллюзию ускорения, но никогда не достигнете желаемого результата. Еще один вывод: серьезные ошибки, допущенные на любом этапе, могут нанести смертельный удар реформе: лишить ее импульса и свести на нет давшиеся нелегким трудом достижения. А поскольку мало кто может похвастаться богатым опытом перестройки организаций, то даже самые способные управленцы, взявшись за эту непростую задачу, часто совершают хотя бы одну грубую ошибку.

ОШИБКА №1: Реформа не воспринята как необходимость

Удачная перестройка организации начинается с тщательного анализа ее положения на рынке; компанию сравнивают с основными конкурентами, изучают перспективы развития ее технологий и финансовые показатели. Например, насколько после истечения срока действия жизненно важного патента сократятся доходы? Будет ли по-прежнему в ближайшие пять лет сокращаться рентабельность основного бизнеса? Есть ли такие развивающиеся рынки, на которые пока никто не обращает внимания? Затем нужно понять, как лучше всего донести полученную информацию до максимально широкого круга людей, — это очень важно: маховик реформы не заработает в полную силу, пока ее не поддержит большинство сотрудников. Если люди не заинтересованы в преобразованиях, все усилия пойдут насмарку.

Никаких секретов я не открываю. Тем не менее почти 50% компаний, за которыми я наблюдал, не прошли именно первый этап. Почему? Иногда руководители не понимают, как трудно людям отказаться от заведенных порядков и как непросто подвигнуть их на это. Иногда начальники переоценивают уже достигнутые успехи. Или им не хватает терпения: «Мы только и делаем, что говорим, пора наконец браться за дело!» Бывает, руководители боятся, что давно работающие сотрудники воспримут реформу в штыки, что нововведения выбьют людей из колеи, что ситуация выйдет из-под контроля, что краткосрочные планы будут сорваны, акции подешевеют, а идеологов преобразований обвинят в том, что они ввергли компанию в кризис.

Паралич управления в организации часто происходит из-за того, что у нее много управленцев, но не хватает настоящих руководителей. Как известно, первая задача управления — свести к минимуму риски и поддерживать

нормальную работу существующей системы. Но ведь реформы, по определению, предполагают создание новой системы, а эта задача по плечу только подлинному лидеру. Обычно первый этап преобразований не приносит результатов, пока ключевую позицию не займет такой человек — либо выдвинувшийся из рядов организации, либо пришедший со стороны.

Зачастую реформы начинаются, и начинаются бодро, с приходом нового сильного руководителя, который видит, что необходимость преобразований давно назрела. Если цель реформы — изменить предприятие в целом, главнокомандующим становится гендиректор. Если речь идет только об одном подразделении, первую скрипку играет его глава. Поэтому, пока эти посты не займут новые люди, прирожденные лидеры и поборники реформ, первый этап будет проходить очень трудно.

В это время плохие финансовые результаты могут оказаться и благом, и злом. Благом — потому, что сотрудники не могут не видеть, как компания теряет деньги. Хотя в этой ситуации у руководства слишком мало пространства для маневра. При хороших финансовых показателях, наоборот, убедить людей в неотложности изменений гораздо труднее, но возможностей для ее осуществления больше.

Впрочем, финансовое состояние компании — не самый важный фактор. Все изученные мной удачные реформы стартовали с того, что по инициативе одного или нескольких человек начиналось откровенное обсуждение не всегда приятных фактов, таких как появление новых конкурентов, снижение рентабельности, сокращение рыночной доли и прибыли, медленные темпы увеличения доходов и другие свидетельства пошатнувшегося положения компании.

Гонцов, приносящих плохие вести, казнили во все времена. Наверное, поэтому, особенно если высшее руководство не признает необходимость реформ, неприятные новости перепоручают сообщать людям со стороны: финансовым аналитикам, клиентам или консультантам. Все это делается ради того, чтобы, как выразился бывший гендиректор одной крупной европейской компании, показать, что «сохранять сложившийся порядок вещей в неизменности куда опаснее, нежели сделать прыжок в неизвестность».

Иногда (так было в случае самых удачных реформ) руководители специально создают кризисную ситуацию. Гендиректор одной корпорации намеренно сделал так, чтобы она понесла крупнейшие за свою историю убытки и почувствовала сильное давление Уолл-стрит. Руководитель подразделения другой компании впервые за время ее существования провел исследование удовлетворенности клиентов, прекрасно сознавая, что результаты будут ужасающими, а после предал их огласке. На первый взгляд кажется, что так легко перегнуть палку. Но благодусие куда опаснее: если не подчеркнуть безотлагательность перемен, реформа зайдет в тупик и будущее компании окажется под угрозой.

Как понять, что критическая масса сотрудников, осознающих необходимость перемен, набрана? Судя по опыту

удачных реформ, не менее 75% руководителей должны считать, что жить по-старому уже нельзя. Если сторонников преобразований меньше, реформа будет буксовать на каждом шагу.

ОШИБКА №2: Нет сильной коалиции

Реформы часто начинают один-два человека. При благоприятном развитии событий у руководства появляется все больше и больше единомышленников. Но, если с самого начала его не поддержит основная масса сотрудников, реформа обречена на провал.

Известно, что серьезных перемен не достичь без горячей заинтересованности первых лиц компании. Но и этого мало. Судя по примерам удачных реформ, зачинщиком обычно оказывается председатель совета директоров, президент или глава основного подразделения. Постепенно к ним присоединяются от пяти до 50 человек, и все вместе они начинают думать, что делать, чтобы работать лучше. Опыт изученных мной компаний свидетельствует: не все топ-менеджеры с самого начала входят в эти инициативные группы, ведь не бывает так, чтобы вдруг все, как по свистку, встретили на ура идею реформы. Но обычно коалиция приверженцев обновления обладает немалым влиянием: она объединяет высокопоставленных, весьма информированных и опытных сотрудников, с отличной репутацией и широкими связями.

Какой бы ни была организация — большой или не очень, в первый год своего существования эта коалиция обычно состоит из трех-пяти человек, и это нормально. Но к третьему этапу реформы в крупных компаниях ее ряды должны увеличиться до 20—50 человек. Костяк группы всегда формируется из руководителей высшего звена — хотя иногда к ним присоединяются, например, члены совета директоров, представитель основного клиента или даже влиятельный профсоюзный лидер.

К коалиции идеологов реформы принадлежат не только руководители высшего звена, поэтому эта группа не может действовать по принятым в компании правилам иерархического соподчинения. Из-за этого, конечно, будут возникать разного рода накладки, но жестко соблюдать субординацию во время преобразований невозможно. Ведь если бы прежняя система функционировала безупречно, то в реформе не было бы и нужды. А раз она есть, значит, придется изменить привычные правила иерархии при взаимодействии.

Коалиция реформаторов складывается только тогда, когда руководители всех уровней остро чувствуют: жить по-прежнему больше нельзя. Но как-то еще нужно свети всех этих людей вместе, помочь им выработать общий взгляд на проблемы компании, ее перспективы и потенциал, установить более или менее доверительные отношения друг с другом и наладить общение. Проще всего сделать это на выездных двух-трехдневных конференциях. Изучаемые мной компании несколько месяцев подряд устраивали такие регулярные встречи для небольших групп — от пяти до 35 человек.

Обычно второй этап реформы буксует, если в компании недооценивают значимость сильной коалиции сторонников реформы. Это же происходит и в том случае, если на самом вершине компании не принято управлять коллегиально. Тогда возглавлять реформу поручают начальнику отдела персонала, или контролю за качеством, или стратегического планирования, вместо того чтобы доверить эту важнейшую миссию людям, непосредственно связанным с производством. Каким бы способным ни был начальник любой из вспомогательных служб, как бы ни был он предан идее обновления, коалиция без сильного руководителя основного подразделения никогда не обретет нужного влияния.

Если реформу не возглавляет сильная коалиция, то кое-что сделать, конечно, удастся. Но рано или поздно оппозиция сплотит свои ряды и все достигнутое сойдет на нет.

ОШИБКА №3: Нет четкой концепции развития компании

Руководители компаний, в которых реформы дошли до победного конца, точно знали, чего хотят для своей компании, а потому могли нарисовать клиентам, акционерам и сотрудникам понятную и весьма заманчивую картину. А такая картина всегда красноречивее цифр, которыми пестрят планы на ближайшие пять лет. Она дает представление о том, в каком направлении должна двигаться организация. Часто первый набросок делает один человек — детали еще не проработаны, намечен лишь общий контур. Затем подключается коалиция, и спустя три-пять месяцев, а то и год размышлений, мечтаний и споров картина приобретает более или менее законченный вид. По ходу дела проясняется, как реализовывать задуманное.

В наброске концепции развития средней по величине европейской фирмы было вдвое меньше идей, нежели в окончательном варианте. Цель стать глобальной компанией и занять лидирующие позиции на некоторых направлениях бизнеса была сформулирована с самого начала. Но пункт, согласно которому нужно отказываться от любых видов деятельности, если они не приносят достаточно прибыли — еще одна из основных идей этого документа, — появился в тексте лишь спустя месяцы споров.

Без четкой концепции реформа быстро вырождается — целостная программа распадется на отдельные не соотнесенные, а то и прямо противоречащие друг другу проекты, а значит, организация пойдет по неправильному пути или вообще упрется в тупик. И тогда вряд ли удастся сложить воедино разные усилия: реорганизацию работы бухгалтерии, комплексную аттестацию сотрудников, жесткий контроль качества продукции и программу улучшения обслуживания потребителей.

Сколько бы ни составлялось планов и программ, сколько бы ни спускалось сверху директив в поддержку реформы, без общей концепции ничего не получится. В одной компании напечатали толстую книжку с подробным,

скуднейшим описанием плана реформы. Там детально излагался порядок действий, цели, методы, указывались сроки. Но ни слова не было сказано о том, зачем все это нужно. Неудивительно, что большинство сотрудников, с которыми я говорил, либо ничего не поняли, либо восприняли затею руководства в штыки. Никакие буклеты никого никогда не сплотят и уж тем более — не убедят в необходимости перемен. Наоборот, так легко добиться противоположного эффекта.

В самых откровенно провальных случаях даже руководство весьма смутно представляло себе, куда надо двигаться. Как-то я попросил топ-менеджера небольшой компании рассказать, как он понимает цели будущей реформы. Мне пришлось выслушать довольно путаную получасовую лекцию. Где-то под нагромождением слов можно было разглядеть несущие элементы концепции развития, но, чтобы до них докопаться, нужно было бы расчистить многочисленные завалы.

Есть золотое правило: если за пять минут собеседник не понял вашу концепцию и ему не стало интересно, значит, вы ее еще не довели до ума, а следовательно, второй этап не пройден.

ОШИБКА №4: Людям плохо объяснили цели реформы

О грядущей реформе людям сообщают обычно тремя способами. Первый: руководство придумывает концепцию реформы и затем представляет ее на общем собрании или рассылает сотрудникам одно информационное письмо по электронной почте. Задействуя только 0,0001% корпоративных средств коммуникации, топ-менеджеры с удивлением обнаруживают, что лишь единицы поняли что к чему. Второй способ: гендиректор часто выступает перед сотрудниками, но до большинства ему так и не удается достучаться (и это тоже предсказуемо, ведь он использует всего 0,0005% коммуникационных мощностей). Наконец, третий вариант: люди получают больше информации, руководители часто встречаются с персоналом, но поведение некоторых топ-менеджеров, особенно тех, что всегда на виду, противоречит провозглашаемому с высокой трибуны. Результат очевиден: люди не верят начальникам.

Чтобы дело сдвинулось с мертвой точки, реформу должны поддерживать сотни, а то и тысячи сотрудников, даже если им приходится ради нее чем-то поступиться. Когда люди не верят в перемены к лучшему, они ничем жертвовать не станут, даже если им не нравятся многие нынешние порядки. Чтобы завладеть умами и сердцами людей, с ними нужно говорить — много и откровенно.

Четвертый этап будет особенно трудным, если предстоит сокращение штата: в этом случае добиться от людей понимания очень непросто. Вот почему нужно выделить самые многообещающие направления, подчеркнуть в планах перспективы роста и обещать справедливое отношение ко всем увольняемым.

Руководители, умеющие убеждать других, при каждом удобном случае напоминают о предстоящей реформе.

Обсуждая ту или иную деловую задачу, они не преминут уточнить, как впишутся предлагаемые решения в будущие преобразования. Оценивая подчиненных, они учитывают, соответствует ли работа каждого целям перестройки. Анализируя ежеквартальные показатели подразделения, они говорят не только о цифрах, но и о вкладе сотрудников в реформу. И отвечая на вопросы людей из основных бизнес-единиц во время регулярных встреч с ними, всегда стараются затронуть тему обновления.

Руководители, которые умеют агитировать, стараются донести свои идеи до каждого. Вместо скучных корпоративных бюллетеней, которые никто никогда не читает, они излагают свои соображения по поводу предстоящих перемен в интересных статьях, а утомительные ежеквартальные собрания руководства превращают в живое обсуждение будущего. Они начинают по-новому готовить управленцев: вместо традиционных курсов повышения квалификации утверждают программы, посвященные реальным проблемам компании и ее перспективам. Основной принцип прост: пользуйтесь каждым случаем, чтобы поговорить, даже в самой неформальной обстановке, с сотрудниками о реформе.

Но, пожалуй, еще важнее то, что большинство руководителей компаний, успешно осуществивших реформы, по ходу дела учились разговаривать с людьми. Они сознательно стремились стать воплощением новой корпоративной культуры, а добиться этого не так-то просто. Например, менеджер завода, которому за 40 лет работы особенно не приходилось думать о потребителях, не может в одночасье измениться так, чтобы в первую очередь учитывать их нужды. Но однажды такая метаморфоза произошла на моих глазах. В каком-то смысле она была неслучайной. Во-первых, человек осознал неотложность перемен. Во-вторых, он вошел в коалицию реформаторов. Наконец, в компании был хорошо отлажен обмен информацией, и все в организации так или иначе обсуждали, чего ждут от руководителя, поэтому он, несомненно, учитывал это, так же, как замечания коллег и подчиненных.

Люди воспринимают не только слова — поступки начальников порой говорят им куда больше. И ничто так сильно не подрывает саму идею реформы, как несовпадение слов и поступков руководителей.

ОШИБКА №5: Не устранены препятствия на пути нового

Со временем в реформу вовлекается все больше людей. Они все смелее пробуют новые методы работы, высказывают новые идеи, проявляют инициативу. Чем многочисленнее ряды ее активных сторонников, тем лучше. Главное — чтобы все они лили воду на мельницу преобразований.

Часто идеологи реформы помогают людям перестроиться, просто объясняя им суть преобразований и очерчивая новый курс. Но этого недостаточно — новому нужно расчистить путь. Бывает так: человек душой поддерживает реформу и искренне хочет способствовать ей,

но что-то ему мешает. Порой оказывается, что все дело в нем самом — тогда руководитель должен объяснить это подчиненному и убедить его в том, что никаких реальных препятствий нет. Но чаще всего эти преграды не выдуманы.

Иногда новому препятствует сама организационная структура: должностные функции иногда определены так жестко и узко, что сотрудники не могут сделать ни шага в сторону — даже если этот шаг сулит повышение производительности и отвечает потребностям клиентов. Порой по вине существующих в компании принципов оплаты труда или оценки качества работы люди оказываются перед очень непростым выбором — вносить вклад в реформу или ставить на первое место личные интересы. Но, наверное, самое большое зло — это начальники, которые не хотят меняться и требуют от подчиненных того, что противоречит духу и букве реформы.

Одна компания благополучно прошла все четыре вышеописанных этапа. Но постепенно реформа заглохла, потому что руководителю крупнейшего подразделения удалось зарубить большинство новых инициатив. На словах он был за преобразования, однако сам не стал работать иначе и уж тем более не требовал этого от подчиненных. Он не приветствовал оригинальные идеи, на которые так рассчитывали реформаторы. В его подразделении никак не изменилась кадровая политика, хотя она явно не соответствовала новой концепции. Полагаю, все это объясняется несколькими причинами. Руководитель не считал, что компании нужны кардинальные перемены. Он боялся, что лично ему реформа ничего хорошего не принесет. Наконец, он не был уверен в себе — в том, что сможет одновременно внедрять новые методы работы и обеспечивать запланированную прибыль.

Но ведь никто из тех, кто вроде бы поддерживал реформы, практически ничего не сделал, чтобы остановить его. И на то тоже было несколько причин. Во-первых, компания раньше не сталкивалась с подобными проблемами. Во-вторых, многие побаивались этого руководителя. В-третьих, гендиректор не хотел терять ценного сотрудника. Результат оказался плачевным. Менеджеры низшего звена и рядовые сотрудники поняли, что руководство на самом деле не верит в реформу. Люди потеряли к ней интерес, и этим все закончилось.

На первых этапах реформы ни у одной компании нет ни сил, ни ресурсов, ни времени, чтобы устранить все препятствия. Но самые крупные убирать нужно обязательно. Если речь идет о человеке, то обойтись с ним следует справедливо и в полном соответствии с новой концепцией. Главное — действовать так, чтобы укрепить моральный дух сотрудников и их веру в обновление.

ОШИБКА №6: Маленькие победы не считаются важными

Масштабная реформа требует времени, и если не ставить перед людьми небольших и быстро достижимых целей, то надолго их не хватит. Многие перегорят или пополнят ряды противников преобразований, если в

течение года или двух не будет наглядных побед и убедительных доказательств того, что усилия не напрасны, что запланированные результаты достижимы.

Если дела идут хорошо, то спустя год или два после начала реформы вы увидите, что некоторые показатели начали расти и чистая прибыль больше не снижается. Вы удачно запустите несколько новых продуктов, увеличится ваша доля рынка, вырастет производительность или повысится показатель удовлетворенности клиентов. В любом случае это должны быть бесспорные достижения, а не субъективные выводы, которые легко оспорят противники реформы.

Нельзя рассчитывать, что небольшие победы произойдут сами по себе, нужно целенаправленно готовиться к ним. Во всех случаях удачных реформ руководители создают условия для повышения показателей: составляют план на год, добиваются его выполнения, повышением по службе и премиями отмечают тех, кто этому способствовал. К примеру, спустя год и восемь месяцев после начала преобразований коалиция реформаторов одной американской промышленной компании успешно запустила новый продукт. Около полугода ушло на выбор самого продукта, ведь нужно было учесть множество критериев: легкость разработки, скорость вывода на рынок, заметные преимущества перед представленными на рынке товарами. Дело поручили небольшой группе сторонников реформы, которые, чтобы не мешать остальным, работали вне привычной структуры отделов. Почти все пункты были выполнены, и эта победа укрепила веру людей в программу обновления.

Менеджеры часто жалуются, что от них ждут быстрых промежуточных результатов, но я убежден, что именно это обеспечивает общий успех реформы. Если ждать приходится слишком долго, ощущение жизненной необходимости преобразований притупляется. Мелкие, но наглядные достижения держат организацию в тонусе и заставляют реформаторов тщательно анализировать свою деятельность. Это, в свою очередь, помогает им точнее формулировать и корректировать новую концепцию.

ОШИБКА №7: Руководители раньше времени бьют в литавры

После нескольких лет напряженной работы, при первых признаках выздоровления, руководство может поддасться искушению объявить победу. Конечно, нельзя закрывать глаза на очевидные достижения, но торжествовать пока рано — иначе последствия могут быть катастрофическими. Должно пройти пять-десять лет, прежде чем новые методы прочно укоренятся.

Во всех изученных мною реформах, кроме двух случаев, через два-три года после их начала преобразования были признаны удавшимися и высокооплачиваемые консультанты получили вознаграждение. Однако спустя еще два года все постепенно вернулось на круги своя. Сегодня в двух из этих компаний вообще трудно обнаружить следы былых преобразований.

За последние 20 лет я не раз становился свидетелем подобного развития событий, шла ли речь о повышении качества, реорганизации или еще о каких-то масштабных переменах. Итог был предопределен тем, что на первых этапах реформы так до конца и не была осознана ее безотлагательность, не была четко сформулирована концепция преобразований и коалиция их сторонников не укрепила свои ряды. Но окончательно реформу добило объявление о победе — тут все убедились, что правда все-таки за консерваторами.

Праздновать спешат и реформаторы, и консерваторы. При первых же признаках прогресса у реформаторов начинается «головокружение от успеха». Оппоненты быстро присоединяются к торжеству — ведь раз битва выиграна, значит, войскам пора по домам. Убедить уставших солдат в победе нетрудно — им этого только и надо. А «вернувшись домой», они уже не рвутся снова в бой. Вскоре реформа затухает, и все идет по-старому.

Руководители компаний, преуспевших в деле обновления, не кричат громко о мелких успехах, но с умом пользуются ими. Они понимают, что с каждым шагом, приближающим организацию к цели, завоевывают доверие сотрудников и это доверие нужно использовать для решения еще более трудных проблем. Теперь в центре их внимания — системы и структуры, еще не охваченные реформой или не вписывающиеся в ее концепцию. Они следят за тем, кого в компании продвигают по службе, кого берут на работу, как повышают квалификацию сотрудники. Они дают добро на новые и все более масштабные преобразования, учитывая, что на них уйдет несколько лет, а не месяцев.

Вместе с руководителями одной компании, которой удалось удачно изменить свою оргструктуру, мы попробовали по десятибалльной шкале оценить масштаб изменений, происходивших в ней за семь лет реформ. Первому году поставили два балла, второму — четыре, третьему — три, четвертому — семь, пятому — восемь, шестому — четыре и седьмому — два. Как видим, пик достижений пришелся на пятый год, то есть три года спустя после первых очевидных побед.

ОШИБКА №8: Реформа не затронула корпоративную культуру

Если сотрудники говорят «теперь у нас принято так», если новые принципы работы вошли в плоть и кровь компании, значит, перемены укоренились. Иначе о новых методах забудут, как только руководство перестанет говорить о необходимости изменений.

Чтобы корпоративная культура бесповоротно изменилась, нужно учесть два момента. Во-первых, надо показать людям, что хорошие показатели взялись не с потолка — это результат новых принципов работы и отношения к делу. Тут очень важно, чтобы сотрудники увидели причину и следствие и не сделали неправильных выводов. Например, если показатели улучшились, пока начальником подразделения был обаятельный Гарри, то подчиненные могут объяснить успех его особым стилем управления, а

не тем, что они сами стали иначе работать с клиентами. А чтобы люди поняли истинную причину, с ними нужно разговаривать. Руководство одной компании на каждом важном собрании рассказывало об улучшающихся показателях и о том, за счет чего это произошло; об изменениях и, как результат, увеличении прибыли из номера в номер писала и корпоративная газета. Эти информационные усилия окупились сторицей.

Второй фактор: нужно вырастить новое поколение руководителей высшего звена — людей, искренне преданных идее обновления, и на это выделить достаточно времени. Если не будут сформулированы новые правила продвижения по служебной лестнице, перемены вряд ли окажутся долговечными. Одно неверное назначение на высокую должность может перечеркнуть десять лет напряженной работы. Если совет директоров не участвует в реформе, то такие ошибки неминуемы. По меньшей мере в трех компаниях из тех, за преобразованиями которых я наблюдал, перестройку начали руководители, дорабатывающие последние дни перед пенсией. Их преемники не были противниками нового, но не были и активными сторонниками реформы. Члены совета директоров плохо понимали ее суть, а потому не видели, что утвержденные ими кандидаты — не лучший выбор.

Только в одной из этих компаний уходящий в отставку руководитель пытался, хотя и безуспешно, убедить совет назначить на его место человека хоть и менее опытного, но смело мыслящего. В двух других генеральные директора не спорили с советом — они думали, что реформу уже не обратить вспять. Но они ошибались: спустя два года признаки обновления в обеих компаниях стали понемногу ослабевать.

•••

Бывают и другие ошибки, но перечисленные восемь — самые опасные. Я понимаю, что в небольшой статье все несколько упрощается. На деле даже в самых удачных реформах много неразберихи и неожиданностей. Поэтому и необходима точно выверенная концепция обновления, чтобы направлять нужным курсом подчиненных и чтобы делать как можно меньше ошибок. А чем меньше ошибок, тем ближе победа. ♥

Джон Коттер (John P. Kotter) — бывший профессор Гарвардской школы бизнеса, в которой преподавал теорию лидерства.

Стратегический взгляд на силы конкуренции

Майкл Портер

В 1979 году журнал Harvard Business Review опубликовал статью молодого экономиста Майкла Портера. Это была его первая статья для HBR, и за прошедшие три десятилетия на «пяти силах Портера» воспитано целое поколение исследователей и бизнесменов. Идея, что за каждый доллар прибыли приходится сражаться не только с конкурентами, но и с покупателями, поставщиками, товарами-заменителями и потенциальными претендентами на место в отрасли, сейчас стала хрестоматийной истиной, а понимание отрасли как конкурентной среды со сложившимся, но непостоянным балансом сил было перенесено на экономику регионов, государств и даже некоммерческих организаций. Оказалось, что и здесь эта парадигма работает. В следующем номере мы опубликуем новую статью Майкла Портера, в которой он уточняет и развивает свою теорию, применяя ее к современному состоянию бизнеса.

Смысл стратегии — победа в конкурентной борьбе. Но при оценке противников легко ошибиться: взгляды руководителей грешат то непростительной узостью, то излишним пессимизмом. И главное, что им надо усвоить: острота конкурентной борьбы подчиняется строгим закономерностям и никогда не бывает случайным невезением.

В состязание за долю рынка вовлечено множество сил — не только компании-конкуренты, но и другие части экономического механизма. Потребители, поставщики, вероятные новые участники рынка, товары-заменители — все они участвуют в борьбе, но их относительный вес неодинаков в разных отраслях.

Накал конкуренции зависит от пяти основных сил (см. диаграмму «Конкурентные силы в отрасли»). От суммарной их мощи и зависит потенциал максимальной прибыльности конкретной отрасли. Воздействие бывает разным, от сильного (например, в шинной и сталелитейной промышленности, где ни одна компания в принципе не сможет стать сверхрентабельной) до слабого (ска-

жем, в производстве прохладительных напитков или парфюмерно-косметических товаров, то есть в отраслях, в которых можно работать с очень высокой прибылью).

С точки зрения экономистов, идеально «рыночная» отрасль — та, где положение соперников полностью определяется стихией рынка и новым игрокам всегда открыты двери. Понятно, что в таких видах бизнеса шансы долго получать высокую прибыль невелики. Наоборот, чем слабее суммарное давление рыночных сил, тем лучше перспективы.

Но как бы ни бушевала стихия рынка, задача корпоративных стратегов — найти в отрасли такое место, где компания была бы надежно защищена от ударов и в то же время могла бы влиять на те силы, которые их порождают. Давление этих сил ощутимо и болезненно для всех, но, разобравшись в их источниках, стратег сможет хотя бы отчасти его снизить. Надо лишь понять, что у каждой силы свои причины. Почему компании оказываются уязвимыми, когда в отрасли появляются новые игроки? Почему поставщики обрели такую власть, что диктуют свои условия? Вот над этими вопросами нужно ломать голову.

Именно от понимания порождающих конкуренцию причин нужно отталкиваться, выстраивая стратегический план действий. Это знание позволит ясно увидеть сильные и слабые стороны компании, ее положение в отрасли, области, в которых выгоднее всего осуществлять стратегические изменения, тенденции — и самые многообещающие, и самые опасные — и поможет выбрать направления будущей диверсификации.

Противоборствующие силы

Чем мощнее та или иная сила, тем больше она влияет на прибыльность отрасли, и значит, ее нужно учитывать в первую очередь, формулируя стратегию своего бизнеса. К примеру бывает, что компания занимает на рынке неуязвимую позицию и ей не страшно появление

новых игроков. Руководство теряет бдительность, и тут на рынок выходит товар-заменитель — превосходящий прежние аналоги по цене или по качеству. Доходы компании сразу начинают падать. Насколько губительным может стать такой обвал, знают по собственному опыту многие, в том числе ведущие производители радиоламп (вытесненных транзисторами) и популярных кофеев-гейзеров с паровой трубкой внутри (уступивших место электрокофеваркам). Понятно, что при таком повороте событий первоочередная стратегическая задача — устоять в борьбе с товарами-заменителями.

В каждой отрасли свой расклад конкурентных сил. В производстве нефтеналивных танкеров главная битва идет за заказчиков, ведь ими могут стать только преуспевающие нефтяные компании. Основная конкурентная сила в шинной промышленности — спайка с производителями автомобилей, а в сталелитейной — зарубежные металлурги и материалы-заменители.

У каждой отрасли свои экономические и технические особенности. Ими-то и определяется расклад конкурентных сил. Если вы хотите обеспечить своей компании выгодную позицию или в свою пользу изменить экономическую среду обитания, нужно понять, что за силы действуют в вашей экосистеме.

Излагаемая теория конкуренции применима и к сфере производства, и к сфере обслуживания. Для краткости я буду называть продуктами как материальные товары, так и услуги, ведь все виды бизнеса работают по одним и тем же законам и принципам.

Значимость каждой из пяти конкурентных сил зависит от нескольких основных условий — ниже я подробно их опишу.

Угроза вторжения новых конкурентов. Придя в отрасль, новые участники вводят в игру новые активы. Ради завоевания доли рынка они зачастую готовы потратить значительные ресурсы. Поглотив предприятие чужой отрасли и тем самым диверсифицировав свой бизнес, такие компании могут субсидировать выпуск нового для себя товара за счет старых. Так действовала, например, табачная компания Philip Morris, когда начала производить пиво Miller.

Насколько велика угроза вторжения в отрасль новичков, зависит от высоты уже возведенных входных барьеров и от готовности действующих игроков дать отпор. Если плата за вход высока и вдобавок новичков ждет ожесточенное сопротивление старожилов, то вряд ли нужно опасаться нашествия пришельцев.

Высоту входного барьера определяют шесть основных факторов.

1. Эффект масштаба. Фактор размера сильно ограничивает приход на рынок новых продавцов, заставляя претендентов либо вкладываться по-крупному, либо мириться с невысокой прибыльностью. Экономия на масштабе в производстве, в научных исследованиях, в маркетинге и в обслуживании стала главным барьером для вступления в индустрию больших

ЭВМ, что испытали на себе Xerox и General Electric. Недостаточные размеры бизнеса могут привести к недоиспользованию торгового персонала, ухудшить условия финансирования и затруднить работу практически каждой сферы деятельности.

2. Индивидуализация продукции. Чтобы сделать узнаваемым свой брэнд, приучить к нему потребителей и расширить круг постоянных клиентов, новым игрокам нужны немалые средства. Действенная реклама, хорошо поставленное обслуживание, лидерство в отрасли, а также яркие отличительные особенности продукта — все это определяет его жизнеспособность. Именно узнаваемость брэнда оказывается самым высоким входным барьером на рынке прохладительных напитков, простых лекарств, парфюмерно-косметических товаров, инвестиционно-банковского дела, бухгалтерских и аудиторских услуг. Узнаваемость брэнда вкупе с большим масштабом производства, дистрибуции и маркетинга помогают, скажем, производителям пива поднять стоимость входного билета в свою отрасль.

3. Объем начального капитала. Необходимость крупных инвестиций, особенно расходов на рекламу и научные исследования — еще один барьер на входе 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. У крупнейших корпораций достаточно финансовых ресурсов, чтобы внедриться практически в любую отрасль, и, тем не менее, даже им трудно потянуть затраты на некоторые виды бизнеса, например производство компьютеров или добычу полезных ископаемых. Необходимость вкладывать огромные средства сильнее всего ограничивает число претендентов.

4. Высокая затратность, не зависящая от размера. Закрепившись на рынке, многие компании пользуются выгодами, недоступными для их потенциальных соперников. Преимущества связаны не только с размером бизнеса и с эффектом масштаба, но и с навыками работы: это успех старого опытного игрока по сравнению с новичком. Зависимость производительности от стажа описывает так называемая «кривая обучения» (и ее ближайшая родственница — «кривая опыта»), показывающая, как компании постепенно учатся работать лучше и дешевле. Длительность пребывания в конкретной отрасли дает и другие преимущества: собственные ноу-хау, доступ к лучшим источникам сырья, основные фонды, приобретенные по «прежним» ценам, государственная поддержка, выгодное местоположение, защищенные патентами технологии. (Конкурентная сила, вытекающая из кривой опыта, показана на врезке «Кривая опыта как входной барьер».)

5. Доступ к каналам распределения. Понятно, что новичку потребуются наладить дистрибуцию сво-

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД НА СИЛЫ КОНКУРЕНЦИИ

ей продукции. Например, новый продукт питания должен занять место на полках супермаркета, потеснив аналоги. Этого можно достичь за счет более низкой цены, успешной рекламной кампании, интенсивных мер по организации и стимулированию продаж и т.д. Чем более ограничены каналы оптовой или розничной дистрибуции, чем сильнее в них внедрены действующие конкуренты, тем сложнее войти в отрасль. Порой входной барьер, связанный с дистрибуцией, настолько высок, что новый претендент вынужден создавать собственные каналы распределения. В 50-е годы XX века, выведя на рынок свои наручные часы, компания Timex одновременно запустила и целую систему дистрибуции.

- 6. Государственная политика.** Государство может по-разному сдерживать появление в отрасли новых игроков или даже совсем закрыть им вход, например с помощью лицензирования или ограничения доступа к источникам сырья. Первое, что приходит на ум, — регулирование в таких отраслях, как розничная торговля спиртными напитками и экспедирование грузов. Менее заметные, но не менее ощутимые для бизнеса государственные ограничения действуют в организации лыжных курортов или добыче угля. Государство может регулировать рынок и опосредованно, скажем, устанавливая стандарты на загрязнение воздуха и воды и новые правила техники безопасности.

На решение чужака о том, стоит ли ему попытаться счастья, влияет и его представление о том, какой будет реакция старых игроков. Претендент может испугаться и передумать, если «старожилы» ранее резко ополчились против «пришельцев» или если:

- у действующих в отрасли компаний есть мощные ресурсы для ответного удара — излишки денежных средств, недоиспользованные производственные мощности, еще не задействованные источники финансирования, крепкие связи с системой распределения или с клиентами;
- «старожилы» способны снизить цены ради сохранения доли рынка либо из-за переизбытка производственных мощностей в отрасли в целом;
- отрасль растет слишком медленно, чтобы «переварить» новых участников, и, скорее всего, показатели скоро начнут падать у всех.

Изменение условий. Говоря об угрозе вторжения новых конкурентов, нельзя не упомянуть еще два стратегически важных момента.



Во-первых, условия на рынке постоянно изменяются, а значит, одни факторы этой угрозы отмирают, другие проявляются сильнее. Например, когда закончился срок действия основных патентов Polaroid на мгновенные фотографии, «входной билет» в отрасль резко подешевел. Неудивительно, что на рынок тут же ворвалась Kodak. Сейчас продукты компаний отрасли фотопечати почти не отличаются друг от друга, и значит, входной барьер стал ниже. Напротив, в автомобильной промышленности эффект масштаба после Второй мировой войны проявился столь сильно (за счет автоматизации и вертикальной интеграции), что возможность появления новых сильных игроков была практически сведена к нулю.

Во-вторых, вероятность появления новых конкурентов во многом зависит от согласованных усилий действующих игроков. Например, в 1960-е годы виноделы США, чтобы успешнее продвигать свою продукцию на рынок, провели рекламные кампании и организовали сбыт по всей стране. Тем самым они безусловно ужесточили условия входа в отрасль, ведь теперь проявился эффект масштаба и были заняты основные каналы дистрибуции. Точно так же благодаря вертикальной интеграции производителей домов на колесах усилились и эффект масштаба, и фактор первоначальных капиталовложений.

Сильные поставщики и покупатели. В некоторых отраслях компании оказываются заложниками своих поставщиков: те или задирают цены, или снижают качество. Вышедшие из-под контроля смежники могут

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД НА СИЛЫ КОНКУРЕНЦИИ

выжимать всю прибыль из бизнеса, если он сам не в состоянии покрыть рост издержек за счет цены на конечные продукты. Когда повысились цены на концентраты прохладительных напитков, упала прибыльность всех бутилирующих компаний: вынужденные конкурировать с производителями фруктовых напитков, минеральной воды, растворимых порошков, они не могли в той же мере поднять свои цены. Не менее грозной силой часто становятся и клиенты: они заставляют компании сбивать цены, добиваются от них более высокого качества обслуживания или большего объема услуг и играют на противоречиях между конкурентами. От этого сокращается прибыль отрасли в целом.

Степень влияния группы сильных поставщиков или компаний-покупателей зависит от их доли в общем объеме сделок по отрасли и от ситуации на рынке.

Группу поставщиков нужно считать мощным фактором, если:

- эта группа сильнее сконцентрирована, чем отрасль, которой она продает свой товар;
- ее продукт уникален или заметно отличается от прочих, или смена поставщиков обошлась бы вам слишком дорого. Затраты на «переключение» — это фиксированный расход, который предстоит понести покупателю. Такие затраты возникают по разным причинам: например, производитель привязан к поставщику, который выпускает единственные в своем роде комплектующие, или компания закупила вспомогательное оборудование под конкретного производителя, или обучила свой персонал работе с его техникой, или построила свою производственную линию прямо на выходе продукции поставщика (примером служит выпуск тары для напитков);
- она занимает монопольное положение в отрасли, ее продукцию нечем заменить (противоположный пример: конкуренция поставщиков стальной и алюминиевой жести за контракты с производителями металлических банок для напитков подрывает возможности обеих групп поставщиков);
- существует реальная угроза поглощения бизнеса отрасли поставщиками: при таком соотношении сил невозможно добиться более выгодных условий закупок;
- отрасль в целом не привлекательна для поставщиков: им гораздо важнее крупные или особо прибыльные покупатели, их и будут всеми силами беречь, устанавливая разумные цены, поддерживая своими НИОКР, лоббируя их интересы.

Группа покупателей обладает сильным влиянием, если:

- она состоит из горстки крупных компаний или покупает львиную долю продукции. Такие клиенты особенно опасны в бизнесе, где высоки постоянные издержки, например, в производстве метал-

лической тары, сыпучих химикатов или спирта из кукурузы; уход крупных покупателей грозит серьезными осложнениями, потому что предприятиям-поставщикам нужно все время загружать свои мощности;

- отрасль поставляет ей стандартные или мало отличающиеся друг от друга продукты; когда покупатели уверены в том, что всегда найдут альтернативных поставщиков, они могут переходить от одной компании к другой. Постоянные метания характерны, например, для покупателей прессовки из алюминия;
- товары отрасли составляют значительную долю затрат покупателя. Закупщики постоянно присматривают товар по более выгодной цене и всегда готовы сменить поставщика. Наоборот, если цена товара мало что меняет в общей сумме издержек, покупатели обращают на нее меньше внимания;
- прибыльность группы невелика, и это заставляет сокращать расходы на закупки. Напротив, высокодоходные покупатели менее чувствительны к цене (конечно, если затраты на определенный товар не составляют большую долю их издержек);
- продукция, поставляемая отраслью, мало отражается на качестве продуктов покупателя. Напротив, там, где качество конечного продукта сильно зависит от качества поставок, цена не имеет первостепенного значения (скажем, в такой отрасли как производство корпусов для электронных медицинских и контрольно-измерительных приборов — по качеству корпуса пользователи судят о качестве самого прибора);
- продукция отрасли не сулит клиенту ощутимой экономии, поэтому он внимательно относится к ее цене. Другое дело, если продукт может многократно окупиться, в этом случае для покупателя важна не столько цена, сколько качество. Примером могут служить инвестиционно-банковские и бухгалтерские услуги (ошибки, скажем, аудиторов стоят очень дорого) или геофизические исследования нефтяных скважин (при проведении буровых работ точность разведки экономит тысячи долларов);
- существует реальная угроза поглощения покупателем поставщика; автопроизводители, входящие в Большую тройку (General Motors, Ford и DaimlerChrysler), и крупные покупатели автомобилей при заключении сделок часто давили на партнеров, грозясь самостоятельно освоить их производства.

Покупательная способность розничной торговли определяется теми же правилами, но одно существенное отличие все-таки есть. Розница может выторговать себе очень выгодные условия у производителей, если магазины сами влияют на решения о покупке, что и происходит с такими товарами, как аудиоаппаратура, ювелирные изделия, бытовая техника и т.д.

Стратегический выбор. Основные стратегические решения — это выбор поставщиков и определение групп покупателей. Правильная стратегия — иметь дело с поставщиками и покупателями, которые не могут нанести удар в спину.

Чаще всего компания сама выбирает, кому продавать, а кому нет, то есть отсеивает клиентов. Не все группы, которым вы продаете свою продукцию, обладают равным влиянием. Даже если вы поставляете свои продукты одной-единственной отрасли, в ней, как правило, есть сегменты и более, и менее влиятельные (последние более податливы в вопросах цены). Скажем, рынок запчастей менее чувствителен к цене, чем рынок конечного продукта, и это справедливо в отношении большинства товаров.

Обычно компания — поставщик крупного клиента зарабатывает прибыль на уровне выше среднего, только если себестоимость ее товаров ниже средней по отрасли или если ее продукт обладает необыкновенными, иногда даже уникальными свойствами. Поставляя электромоторы промышленным гигантам, Emerson Electric получает высокие прибыли благодаря тому, что ее издержки ниже, чем у конкурентов. Это и позволяет ей устанавливать цены на том же уровне или даже ниже, чем у конкурентов. Если же компания не может похвастаться низкими издержками и ее продукция не уникальна, то поставки всем без разбора могут выйти ей боком: чем больше растет объем продаж, тем уязвимее она становится.

Поскольку факторы, определяющие влиятельность поставщиков и покупателей, тоже изменчивы и зависят от стратегических решений компании, давление со стороны этих групп со временем либо усиливается, либо ослабевает.

В производстве готовой одежды, например, по мере концентрации закупок и появления крупных сетевых магазинов нарастает давление розницы и сокращается валовая прибыль. Производители одежды не смогли обрести собственное неповторимое «лицо» или сделать так, чтобы ритейлерам пришлось дорого платить за смену поставщиков, а поэтому им не удалось сдержать негативные рыночные тенденции.

Продукты-заменители. Когда на рынке появляются продукты-заменители, они устанавливают некий потолок цен, тем самым ограничивая потенциал отрасли. Если отрасль не повысит качество существующих продуктов или не найдет каких-то новых способов завоевать потребителей, например с помощью маркетинга, то упадут ее доходы и, возможно, приостановится рост.

Очевидно, что чем привлекательнее соотношение цена/производительность продуктов-заменителей, тем сильнее они сдерживают цены на продукты отрасли и тем ниже ее потенциальная прибыльность. Когда появилась новая промышленная технология производства продукта-заменителя — кукурузного сиропа с высоким содержанием фруктозы, сахарозаводчики на собственном опыте постигли этот горький урок.

Заменители не только съедают прибыль поставщиков старых продуктов в обычные времена, но даже при потребительском буме не дают им развернуться. В 1978 году из-за скачка цен на электроэнергию резко подскочил спрос на теплоизоляционную стекловату. Однако производители не смогли поднять на нее цену, поскольку появилось множество других материалов: целлюлоза, минеральная вата и пенопласт.

С точки зрения стратегии в первую очередь нужно бдительно следить за такими товарами-заменителями, у которых в сравнении с вашими продуктами более радужные перспективы по показателю цена/производительность и производство которых приносит большие доходы. Они сбивают цены быстрее всего.

Борьба за положение на рынке. В соперничестве между конкурентами в ход идут все средства: ценовые войны, тактика внедрения новых продуктов и поединков реклам. Ужесточение конкуренции может быть вызвано несколькими факторами:

- многочисленность соперников на тесном поле или их равенство по силе и величине; в последние годы во многие отрасли экономики США вторгаются зарубежные компании, что ухудшает условия для «своих»;
- медленный рост отрасли; из-за этого обостряется борьба за долю рынка, и в ней берут верх компании с экспансионистскими планами;
- продукты однотипны, а затраты на смену поставщиков невысоки; это не позволяет фирмам привязать к себе клиентов и защититься от атак соперников;
- высокие фиксированные издержки (как в алюминиевой или бумажной отрасли) или короткий срок годности товара заставляют производителей снижать цены;
- скачкообразное наращивание мощностей в отрасли. Скажем, в производстве хлора и хлорвинила; ввод значительных новых мощностей нарушает установившийся баланс спроса и предложения и часто становится причиной перепроизводства и снижения цен;
- высокие выходные барьеры. Уходу компаний с рынка препятствуют высокая специализация активов и приверженность руководства определенному виду бизнеса. Из-за этого многие остаются в отрасли, несмотря на низкую или даже отрицательную рентабельность инвестиций. Избыточные производственные мощности продолжают работать в полную силу, и прибыльность благополучных компаний падает по вине их более слабых соперников. Если избыток мощностей наблюдается во всей отрасли, и особенно когда в ней действует много иностранных фирм, то она может обратиться за помощью к главному регулятору — государству;
- разнообразие конкурентов — по стратегиям, происхождению и индивидуальным особенностям. Если их представления о приемлемых методах конкуренции не совпадают, компании то и дело наносят друг

другу удары из-за угла или сталкиваются лбами.

По мере развития отрасли темпы ее роста изменяются, что приводит к снижению прибыльности, а зачастую и к разорению мелких фирм. В 1970-е годы бурно развивалось производство домов на колесах и дела шли хорошо практически у каждого изготовителя; однако последовавший за этим период медленного роста съел высокие прибыли у всех, кроме самых сильных (о мелких компаниях и говорить нечего). Стагнация проявлялась и в других отраслях — в производстве снегоходов, спортивного инвентаря, аэрозольных упаковок и т.д.

Ландшафт отрасли может совершенно преобразиться в результате поглощений. Это произошло, например, когда производителя бензопил McCullough купила компания Black & Decker's. Состав участников в определенном виде бизнеса сильно обновляется, и когда с появлением технологических инноваций резко возрастают постоянные издержки (как, скажем, в 1960-е годы при переходе от пакетного к непрерывному процессу фотопечати).

Да, любая компания зависит от большинства перечисленных факторов, ведь они «встроены» в экономический механизм. И тем не менее всегда есть какое-то пространство для маневра, возможность поправить дела, осуществив корректировку стратегии. Например, почему бы не повысить своим клиентам «штраф» за смену поставщика или не сделать свой продукт менее похожим на другие? Чтобы защитить себя от конкуренции, можно переориентироваться на сбыт в самых быстроразвивающихся сегментах отрасли или на производство с самыми низкими постоянными издержками. Хорошо, если удастся избежать прямого столкновения с соперниками, которых на рынке удерживает только высокий выходной барьер, ведь тогда не придется снижать цены.

Выработка стратегии

Проанализировав воздействующие на конкуренцию силы и выявив их источники, корпоративный стратег может оценить жизнеспособность своей компании. Насколько ей удастся сопротивляться каждой из этих сил — от этого зависят ее шансы на победу в конкурентной борьбе. Поэтому стратегический менеджмент предполагает ответы на такие, например, вопросы: насколько опасно для нас появление продуктов-заменителей? что мы знаем о входных барьерах в своем бизнесе?

Ответив на них, стратег выстраивает план действий по нескольким направлениям:

- найти собственную экологическую нишу, чтобы защититься от конкурентов;
- разработать стратегические ходы, цель которых — изменить расстановку сил на рынке и занять более выгодную позицию в отрасли;
- спрогнозировать, как изменятся факторы конкурентной борьбы и какие ответные меры нужно заранее предпринять, чтобы в новых условиях оказаться впереди всех.

Рассмотрим по отдельности каждую составляющую стратегии.

Поиск своего места. Структура отрасли принимается как данность, относительно которой и оцениваются сильные и слабые стороны компании. Стратегия превращается в выбор средств защиты от конкурентных сил, действующих в отрасли, или поиск тихой заводи, где их давление было бы минимальным.

Понимание компанией своего потенциала и источников конкурентных сил поможет рассчитать, в каких сегментах она рискует столкнуться с самым ожесточенным противоборством, а в каких, наоборот, будет относительно защищена. Если у фирмы невысокие издержки производства, она может заключать договора со сверхсильными клиентами, но в этом случае ей нужно поставлять им только такие продукты, которые вряд ли будут вытеснены заменителями.

Успех компании Dr Pepper показывает, что грамотная стратегия может появиться только благодаря хорошему знанию своих сильных сторон и тщательному анализу отрасли. В производстве напитков издавна господствовали Coca-Cola и Pepsi-Cola, а множеству мелким производителям концентратов оставалось драться за крошки от пирога. Dr Pepper не стремилась в сегмент рынка, занятый прославленными брэндами, а предпочла занять узкую нишу ароматизированных напитков и даже не стала возводить заводы по разливу напитков или проводить мощные маркетинговые акции. Небольшой размер бизнеса стал преимуществом, ведь благодаря ему давление многих конкурентных сил на новичка было гораздо слабее.

В отрасли безалкогольных напитков (оборот \$11,5 млрд) очень высокий входной барьер, что объясняется необходимостью раскрутить брэнд, провести дорогостоящую маркетинговую кампанию, построить свою сеть разлива. Но Dr Pepper не стала повторять путь двух названных лидеров и компании Seven-Up и не пошла на огромные издержки ради сомнительного эффекта масштаба. Вместо этого она решила сыграть на оригинальном вкусе своего напитка и «прилепиться» к компаниям, разливающим кока-колу и пепси, которые были бы не прочь продавать клиентам полную линейку продуктов. Dr Pepper предложила им замечательные условия поставок, гораздо лучше чем Coke и Pepsi, и тем самым в их лице обрела надежных партнеров.

Множество мелких компаний производит напитки, похожие на колу, и поэтому им приходится напрямую конкурировать с гигантами. Dr Pepper, в отличие от них, сделала ставку на особенности своей продукции и утвердилась в узком сегменте рынка напитков с необычным вкусом.

В конце концов Dr Pepper осмелилась на рекламную атаку: она прямо противопоставила себя Coke и Pepsi, но при этом подчеркивала именно неповторимость своего продукта. Рекламная акция достигла цели: узнаваемость брэнда повысилась, а ряды постоянных потребителей пополнились. Делу помогло и то, что Dr Pepper использовала менее дорогое, чем конкуренты, сырье, что дало ей надежное ценовое преимущество на старте.

В производстве концентратов для прохладительных напитков эффект масштаба не играет существенной роли, и Dr Pepper удалось преуспеть, несмотря на небольшую (6%) долю рынка. Итак, компания отважилась на конкурентную борьбу в области маркетинга, но сумела избежать ее в ассортименте продукции и в дистрибуции. Отточенная тактика, ясное понимание своих плюсов и минусов — все это привело к победе: компания получает огромную прибыль и демонстрирует небывалый рост на биржевом рынке.

Влиять на баланс сил. Выгоднее всего избрать стратегию наступления — не только отражать натиск конкурентных сил, но и прямо воздействовать на порождающие их факторы.

Сделать свой бренд популярным и узнаваемым, а свои продукты — непохожими на остальные можно, реализуя инновационные маркетинговые программы. Повысить стоимость «входного билета» в отрасль — за счет вертикальной интеграции или с помощью капиталовложений в крупные производственные объекты. Расстановка сил определяется не только внешними факторами, многое зависит и от усилий самих компаний.

Воспользоваться изменениями в отрасли. В своей стратегии обязательно нужно учитывать развитие отрасли, ведь по ходу ее эволюции изменяются расклад конкурентных сил и порождающие их причины. Изучив жизненный цикл продукта, мы увидим, что темпы роста то ускоряются, то, наоборот, замедляются, когда по мере взросления бизнеса и его вертикальной интеграции продукт теряет свою самобытность.

Подобные закономерности, разумеется, отражаются и на конкуренции. Возьмем, к примеру, вертикальную интеграцию. В бурно развивающейся отрасли мини-компьютеров она захватывает все новые и новые компании — как производителей самих компьютеров, так и разработчиков программного обеспечения. Вертикальное укрупнение влияет на факторы экономии на масштабе и объема капитала, необходимого для того, чтобы выдержать конкуренцию в отрасли. В результате повышается входной барьер и начинается вытеснение из отрасли мелких конкурентов.

Очевидно, что стратег должен главное внимание уделять тенденциям, которые влияют на действующие факторы конкуренции или создают новые. К примеру, производители упаковки аэрозолей выпускают все более однотипные баллончики. Из-за этого у компаний, приобретающих их для своих продуктов, расширились возможности выбора поставщиков, входной барьер стал ниже и конкуренция усилилась.

Предложенной мною системой анализа конкуренции можно воспользоваться и при прогнозировании будущей прибыльности отрасли. Составляя планы на перспективу, важно изучить каждую конкурентную силу, понять, как изменятся порождающие ее причины, и на основании этого рассчитать потенциальную прибыльность отрасли.

Заметим, что у нарисованной вами картины будущего может быть мало общего с той, что мы наблюдаем сейчас.

К примеру, сегодня отрасль нагревательных приборов, работающих на солнечной энергии, представлена десятками, а то и сотнями компаний, но лидеров среди них пока нет. Войти в отрасль легко, и все производители борются за «общее дело» — чтобы новая технология превзошла и заменила прежние. Будущий потенциал отрасли будет зависеть от высоты входных барьеров, от остроты конкуренции, от влияния поставщиков и компаний-покупателей и от успеха продукции в сопоставлении с альтернативными способами обогрева. В свою очередь, на все это будут влиять многие факторы: узнаваемость бренда, выраженность эффекта масштаба и кривой опыта в производстве с развитием новых технологий, величиной издержек на конкуренцию и накладных расходов в производстве мощности.

Принцип анализа конкуренции в отрасли особенно важен для выработки стратегии диверсификации. Он помогает разработать план действий и оценить потенциал того или иного бизнеса, то есть найти ответ на первоочередной и при этом чрезвычайно трудный вопрос. Наполнив эту модель конкретным знанием о конъюнктуре, проще разглядеть выгодные виды бизнеса до того, как их высокий потенциал станет очевидным для всех и отразится на стоимости тех компаний, которые вы наметили для покупки.

Руководители корпораций понимают, сколь важно правильно определить свой бизнес. Это ключевое условие выработки грамотной стратегии. В ставшей классической статье (она была опубликована в HBR в 1960 году) Теодор Левит горячо настаивал, что нельзя определять отрасль по ее продукции, считая этот принцип более чем недальновидным. Вслед за ним многие авторитетные ученые утверждали, что необходимо смотреть на рынок глобально, думать о мировой конкуренции, видеть не только сегодняшних, но и будущих участников. В результате такого широкого толкования можно до бесконечности спорить о том, в какой отрасли или отраслях работает конкретная компания. Отчасти потому, что компании стремятся завоевывать новые рынки. Еще более тонкий момент — вероятность упустить из виду пока еще неявные источники конкуренции, которые в один прекрасный день могут породить серьезную угрозу для отрасли.

Многие руководители неправильно представляют себе конкурентные силы отрасли. Они сосредоточены на борьбе с соперниками за долю рынка и забывают, что конкурировать за прибыль приходится и с клиентами, и с поставщиками, которые ведут торг с позиции силы. Вдобавок они упускают из виду новых игроков и часто не успевают вовремя распознать зарождающуюся опасность со стороны товаров-заменителей.

Ключ к росту, а порой и к выживанию — способность занять позицию, наименее уязвимую перед атаками нынешних и будущих конкурентов, не дать связать себя по рукам и ногам ни покупателям, ни поставщи-

кам и уцелеть при появлении товаров-заменителей. Укреплять свои позиции можно по-разному: развивая отношения с надежными клиентами, выпуская продукты, выделяющиеся на общем фоне по реальным характеристикам или хотя бы по их восприятию, осуществляя интеграцию или завоевывая технологическое лидерство.

Кривая опыта как входной барьер

В последние годы приобрела популярность концепция, согласно которой структура отрасли напрямую зависит от кривой опыта. Ее сторонники утверждают, что во многих отраслях производства (а самые ярые — что даже во всех без исключения) издержки на единицу продукции сокращаются по мере того, как конкретная компания набирается опыта и растет совокупный объем выпущенного продукта. Считается, что опыт — главный фактор и в некоторых непромышленных отраслях. Термин «кривая опыта» несколько шире по сравнению с его более известным аналогом — «кривой обучения», которым обозначают зависимость эффективности труда персонала от времени работы на одном месте (рост производительности объясняется навыками, полученными в результате многократного повторения одних и тех же операций).

Снижение издержек на единицу продукции обусловлено рядом факторов, в числе которых эффект масштаба, обучение сотрудников и замещение капитала трудом. Но каковы бы ни были причины, низкие издержки «старожилов» становятся препятствием для входящих в отрасль новичков: они, безусловно, понесут более высокие расходы по сравнению с компаниями, уже укрепившимися на рынке. Им трудно догнать своих опытных конкурентов.

Те, кто ставит опыт во главу угла, подчеркивают, что планку входного барьера устанавливают лидеры отрасли. Максимально увеличив цену на «входной билет», они могут закрыть доступ для новых претендентов. Ради достижения этой цели, компаниям советуют действовать максимально агрессивно. В том числе предлагается ради наращивания объемов производства снижать цены в преддверии будущего сокращения издержек. Соперникам, не способным завоевать значимую долю рынка, как правило, на этом поле не достается ничего.

Можно ли выстроить стратегию на основе этой концепции и рассчитывать, что опытность создает самый надежный барьер против вторжения в бизнес новых претендентов? Да, но не для всех отраслей, а в отдельных видах бизнеса это нельзя делать в принципе. То, что в ряде отраслей с ростом опыта сокращаются издержки, ни для кого не секрет, однако слово «опыт» везде означает совершенно разное, а значит, стратегическое значение снижения издержек может быть различным.

Если издержки растущей компании уменьшаются потому, что она пожинает плоды эффекта масштаба, или внедрила более современные автоматизированные технические средства, или осуществила вертикальную интеграцию, то суммарный объем производства не имеет большого значения. В этом случае самые низкие издержки будут у того, у кого самые передовые технологии.

Новый участник рынка может обойти «старожилов», если он построит самый современный завод, начиненный новейшим оборудованием. Тогда ему не придется догонять конкурентов. Рецепт «ваши фабрики должны быть крупнее, мощнее и технологичнее, чем у конкурентов» означает совсем не то же самое, что «вы должны выпустить максимальное количество данного продукта, чтобы сократить издержки».

Станет ли новым входным барьером снижение издержек при росте суммарного выпуска продукции (не абсолютного, а по сравнению с конкурентами)? Ответ тоже может быть разным в зависимости от обстоятельств. Если снижение произошло благодаря технической модернизации отрасли в целом или появлению высокотехнологичного оборудования, которое можно произвести самим или приобрести у поставщиков, то отсутствие опыта не остановит новых конкурентов, ведь они быстро им обзаведутся. Наоборот, технический прогресс зачастую открывает входную дверь перед новыми конкурентами. Для них вопрос о покупке новой техники сводится к деньгам, в то время как их более опытным конкурентам придется отказываться от привычных технологий.

Если же ноу-хау останется внутри компании, лидер сохраняет свое преимущество. И все же новым игрокам не придется работать так долго, как «старичкам», чтобы снизить себестоимость своих товаров. Все это заставляет думать, что опыт — слишком шаткий входной барьер и не стоит слепо на него полагаться.

Рамки данной статьи не позволяют мне привести здесь подробный анализ, но я хотел бы привести несколько аргументов, объясняющих, почему стратегия, построенная на кривой опыта, работает далеко не всегда: • высота барьера зависит от того, насколько дорого обходится приобретение опыта по сравнению с другими статьями расходов, такими, как маркетинг, продажи и инновации; • барьер будет устранен, как только появится новый продукт или процесс, что приведет к формированию новой кривой опыта; тогда новые участники рынка смогут попросту «перешагнуть» через не готовых к прыжку лидеров отрасли и быстро занять их место; • если стратегию, основанную на опыте, выбирают несколько сильных компаний, последствия могут быть фатальными: к тому времени, когда на поле останется только одна самая опытная компания, рост отрасли, вероятно, уже остановится. Это будет пиррова победа. ♣

Майкл Портер

Черные лебеди и риск-менеджмент

Нассим Талеб, Дэниел Гольдштейн, Марк Шпицнагель

Мир, в котором мы живем, перечеркивает все премудрости учебников по управлению рисками. Ни одна модель прогнозирования не предсказала размах нынешнего экономического кризиса, и его последствия по-прежнему ставят в тупик ученых-экономистов и преподавателей бизнес-школ. Более того, как все мы знаем, масла в огонь подлили финансисты, полагавшиеся на так называемые модели управления рисками: эти методы не только не снизили уровня угрозы, а наоборот, сделали банки более уязвимыми и подвергли опасности всю мировую экономику.

В нашей жизни все чаще происходят потрясения, которые, по терминологии одного из авторов — Нассима Талеба, попадают в категорию событий «черного лебедя»: маловероятные, практически непредсказуемые, мощнейшие по своему воздействию, как правило, катастрофичному. (До того, как в Австралии обнаружили черного лебедя, считалось, что они бывают только одного цвета — белого. Эта история показывает уязвимость нашего опыта и хрупкость нашего знания. Классические примеры непредсказуемых событий — две мировые войны.) В эру интернета и глобализации мир превратился в сложную, разветвленную систему, где все взаимосвязано и множество факторов зависит друг от друга. Из-за этой сложности не только увеличиваются частота и масштаб явлений такого рода — невозможно предугадать даже самые рядовые события. Твердо можно сказать одно: компании, игнорирующие эффект «черного лебедя», долго не протянут.

Чем упражняться в искусстве пророчеств невиданных катастроф, лучше заранее готовиться к наступлению случайных событий, влекущих за собой последствия колоссального размаха, и повышать собственную устойчивость к ним. Управление рисками, мы считаем, — это умение максимально смягчить воздействие неизвестных, недоступных нашему пониманию явлений, а вовсе не бесплодные попытки создания изошренных методик и сценариев, которые поддерживают в нас иллюзию, будто мы ясно видим социальные и экономиче-

ские тенденции и потому можем их прогнозировать. Чтобы иначе смотреть на риски, нам надо избегать шести ошибок.

1. Мы думаем, что, прогнозируя маловероятные происшествия, можем контролировать риски.

Это самое опасное наше заблуждение, и вот почему. Во-первых, как показывает история, люди никогда не умели прогнозировать непредсказуемое. Во-вторых, сосредоточившись на нескольких сценариях чрезвычайных ситуаций, мы упускаем из виду все другие — и тем самым делаем себя беззащитными.

Куда важнее научиться оценивать последствия из ряда вон выходящих событий. Осознав это, энергетические компании перестали наконец гадать на кофейной гуще — прогнозировать аварии на атомных станциях, а начали заблаговременно готовиться к непредвиденным сбоям. Попробуйте и вы рассчитать, как, по сравнению с конкурентами, на вашей компании отразится резкое изменение конъюнктуры. Больно ли по ней ударит небольшое, но неожиданное снижение спроса или предложения? Если да, то она не выдержит, если вдруг резко сократится объем заказов, ваши склады окажутся забитыми нераспроданными товарами и т.д.

В частной жизни нам иногда удается нейтрализовать эффект «черного лебедя». Мы не пытаемся рассчитать степень вероятности тех или иных событий — нас волнует лишь, выпутаемся ли мы из передрыги, если они все-таки произойдут. Кроме того, мы охотно страхуем здоровье, автомобили, дома и т.д. Вряд ли кто-нибудь сначала приобретает дом, а потом выясняет, во что обойдется страховка. Ее стоимость учитывается с самого начала, когда вообще появляется идея столь важной покупки. В бизнесе же все наоборот — страхование считается чем-то необязательным. И это неправильно. Компании должны делать все, чтобы оградить себя от неприятных сюрпризов; они обязаны покупать страховку, чтобы снизить свои риски.

2. Мы убеждены, что знание прошлого опыта поможет нам контролировать риски.

Специалисты по рискам ошибочно ставят знак равенства между ретроспективным объяснением и предвидением. Увы: судя по выводам нашего исследования, потрясения прошлого не имеют никакого отношения к катастрофам будущего. Первая мировая война, теракты 11 сентября 2001 года — у катаклизмов подобного рода нет прецедентов. То же самое можно сказать про колебания цен. До конца 1980-х рекорд принадлежал 10-процентному дневному падению фондового рынка. Но 19 октября 1987 года курс рухнул на 23%. И что из этого следовало — что следующий обвал будет не больше 23%? История многих сбивает с толку.

Часто риск-менеджеры (особенно из финансовой отрасли) говорят себе в оправдание: «Такого еще не было». Они думают, что, если как следует постараться, в истории можно всему найти прецеденты и все предсказать. Но у непредсказуемых событий нет прецедентов. К тому же сегодняшний мир с его взаимозависимостью и нелинейностью совсем не похож на вчерашний. Некоторые решения очень долго никак ни на чем не отражаются и только спустя время вдруг вызывают цепную реакцию.

Люди обычно не учитывают случайности многих экономических факторов. В них присутствуют случайности двух типов, и одни — социально-экономические случайности — гораздо менее структурированы и управляемы, нежели другие — те, которые фигурируют в учебниках статистики и которые мы видим в казино. Случайность социально-экономического рода проявляется в том, что лавры победителя достаются единицам, а остальные исчезают в безвестности, и эффект «победитель получает все» оборачивается тяжелыми последствиями. Менее 0,25% всех публичных компаний мира обеспечивают почти половину капитализации глобального фондового рынка, менее 0,2% ассортимента всех продаваемых в мире книг — около половины общего объема их реализации, менее 0,1% лекарственных препаратов приносят фармацевтической отрасли чуть больше половины ее доходов — и менее 0,1% опасных событий перевесят половину всех ваших бед.

По самой природе социально-экономической случайности не существует типичных неудач или типичного успеха. Типичный рост, вес и тому подобное — это да, но тиражируемых побед и катастроф не бывает. Нам нужно предвидеть не только само событие, но и размах его воздействия, а это трудно, поскольку в сложных системах невозможны одинаковые, типичные последствия и реакции. Скажем, изучая фармацевтическую отрасль, мы обнаружили, что прогнозы продаж новых лекарств по большей части не соответствуют действительности. Даже если компании предвидели, что тот или иной препарат будет хорошо расходиться, они, как правило, промахивались в 22 раза! Предсказывать глубокие изменения практически нереально.

3. Когда нам говорят, чего не надо делать, мы не слушаем.

Обычно советы «не делать того-то» обоснованнее, чем рекомендации типа «делайте то-то и то-то». Если, например, вы скажете человеку, что ему не надо курить, то сделаете ему больше добра, чем все те, кто будет щедро раздавать ему разнообразные советы по поводу его здоровья. «Все достижения медицины послевоенного времени вряд ли уравновесят опасные последствия курения. Если люди откажутся от этой вредной привычки, это даст куда больший эффект, чем все нынешние технологии лечения всех мыслимых видов рака», — пишет генетик Друин Бёрч в книге «Taking the Medicine». Развивая его мысль, можно сказать, что, если бы американские банки прислушались к совету не накапливать все то, что при наступлении маловероятных катастрофических событий сделает их уязвимыми, они не находились бы сейчас на грани банкротства, хотя в предыдущие годы и заработали бы меньше прибыли.

Психологи различают действие и недействие. Хотя в экономическом отношении это одно и то же (не потерянный доллар — то же самое что заработанный доллар), специалисты по рискам солидаризируются с психологами. Для них куда важнее получить прибыль, чем избежать убытков. Но компания может преуспевать, просто не неся потерь (если ее конкуренты идут ко дну — и она может отобрать у них долю рынка). Опытные шахматисты стараются не допустить ошибок, новички — выиграть. Точно так же риск-менеджеры не любят просто воздерживаться от инвестиций и за счет этого держать компанию на плаву. Но подумайте, как бы вы сегодня жили, если бы ваш инвестиционный портфель последние два года был все время туго набит, в то время как у всех остальных он «худел» на 40%. Не потерять почти половину своих пенсионных накоплений — это несомненная победа.

Советы из разряда «что делать» — вот раздолье для шарлатанов. Отделы деловой литературы в книжных магазинах битком набиты книгами, на разные лады перепевающими истории победителей; про неудачников книжек издают гораздо меньше. Рекомендации «не делать того-то и того-то» на этом фоне выглядят неубедительно. И становится понятно, почему компании воспринимают управление рисками как нечто второстепенное, почти не связанное с получением прибыли. А ведь, по-хорошему, корпорациям надо бы пересмотреть свое отношение к самой идее управления рисками — считать эту деятельность неотъемлемой частью создания прибыли и возложить ответственность за нее на независимые бизнес-единицы.

4. Мы думаем, что риск можно измерить с помощью стандартного отклонения.

Стандартное отклонение — финансисты, оценивая инвестиционные риски, как правило, не обходятся без этого показателя — в управлении рисками использовать

нельзя. Стандартное отклонение, то есть мера разброса измеренных величин, вычисляется как среднеквадратичное — а не просто среднее отклонение. Квадратные корни и степени все очень усложняют. Но если говорить по сути, то это означает лишь, что в мире «типичных» случайностей примерно две трети отклонений должны попадать в весьма узкий интервал (стандартное отклонение плюс-минус единица) и что отклонений, в семь раз превышающих стандартное, — практически не может быть. Но в реальной жизни все обстоит иначе: отклонения бывают и в 10, и в 20, а то и в 30 раз больше. Специалистам по рискам не стоит увлекаться методами и вычислениями, при которых используются показатели стандартного отклонения, например регрессионные модели, R-квадраты и «бета»-величины.

Стандартное отклонение чаще всего понимают неправильно — даже специалисты по количественному анализу. В 2007 году, проводя эксперименты, мы предоставляли им данные о среднем абсолютном изменении курсов акций (среднее абсолютное отклонение) и просили произвести некоторые вычисления. И они быстро начинали путать среднее абсолютное отклонение со стандартным отклонением. Если уж специалисты попадают впросак, то что говорить об остальных. В любом случае, стремление выразить риск одной цифрой может привести к беде.

5. Мы не учитываем, что не-что, математически равное, психологически может не быть таковым.

В 1965 году физик Ричард Фейнман в своей книге «Характер физических законов» писал, что две математически равнозначные формулировки могут быть не равны в том смысле, что человеческий ум воспринимает их по-разному. В полном соответствии с этой мыслью выводы наших исследований показывают: от того, какими словами вы будете описывать риск, зависит, как люди поймут его. Если вы скажете инвесторам, что в среднем они будут терять все свои деньги не чаще, чем один раз в тридцать лет, то они вложат их охотнее, чем если вы пообещаете им, что вероятность потерять деньги в течение года составит всего-навсего 3,3%.

Ту же закономерность мы выявили, спрашивая участников эксперимента: «Вы отдыхаете за границей и думаете, не слетать ли местным самолетом, посмотреть некий остров. Судя по статистике, аварии с самолетами этой авиалинии происходят в среднем не чаще одного раза в тысячу лет. Кроме того, вы вряд ли когда-нибудь снова окажетесь в этой стране. Полетите ли вы?» Все опрошенные ответили утвердительно. Тогда мы изменили вторую фразу: «Судя по статистике, на этом направлении в аварию попадает один самолет из тысячи». Теперь решили лететь только лишь 70% участников эксперимента. В обоих случаях вероятность аварии равна 1:1000, просто вторая формулировка внушает людям больше опасений. Если предлагать людям оптимистичный сценарий, они, как правило, не боятся рисковать. Чтобы не

обмануться соблазнительными формулировками или цифрами, обязательно подумайте, как еще можно было бы описать опасность.

6. Нас учат: не нужно слишком высоко ставить планку в том, что касается экономических результатов и максимизации акционерной стоимости, — излишества тут ни к чему.

Руководители высшего звена обычно не понимают, что так называемая оптимизация ослабляет предприятие и в результате любое изменение внешней среды становится опасным для него. Отлично приспособлены к изменениям биологические системы, а сама мать-природа — величайший риск-менеджер. В том числе и потому, что она как раз очень любит избыток. В ходе эволюции мы обрели множество запчастей: у нас, к примеру, по два легких и по две почки — так, на всякий случай.

Бизнес же смотрит на проблему иначе: избыток — незанятые мощности, неиспользуемые комплектующие, деньги, не потраченные на дело — нерационален. Другая крайность — идея максимально использовать заемный капитал. Нас учат, что это хорошо. А зря. Опутанные долгами предприятия — и экономические системы — весьма нестабильны. Если ваш бизнес сильно зависит от заемных средств, то, стоит вам ошибиться в прогнозе спроса на вашу продукцию или измениться процентной ставке, или случиться еще какой-нибудь непредвиденной неприятности — и вам конец.

Слишком узкая специализация мешает компаниям развиваться. Согласно теории сравнительных преимуществ Давида Рикардо странам выгодно специализироваться на тех или иных видах производства — вина, одежды и т.д. Но подобные рекомендации не учитывают возможность непредвиденных обстоятельств. Что будет, если цены на вино упадут? В 1800-х годах в штатах Аризона и Нью-Мексико исчезли многие коренные народности, в том числе и потому, что зависели от нескольких сельскохозяйственных культур и, лишившись самых плодородных земель, больше не смогли их выращивать.

•••

Один из мифов о капитализме гласит, что главное в капитализме — стимулы. Но не менее важны и антистимулы. Платить приходится за все. Между тем, характер нынешней системы оплаты труда и вознаграждений усугубляет риск. Если, предоставляя человеку бонус, вы не оговариваете, при каких условиях он должен вернуть деньги, то, вероятно, он предпочтет завуалировать риск, занимаясь только вполне «верным» делом — когда бизнес, скорее всего, будет прибыльным, а вероятность сбой — невысокой. Так руководители могут несколько лет спокойно получать премии. Если сбой в конце концов и случится, то, возможно, им нужно будет извиниться, но возвращать полученные бонусы не придется. Это же применимо и к корпорациям. Вот почему многие генеральные директора богатеют, хотя у акционеров денег не прибывает. Общество и акционеры должны иметь юридическое право отбирать бонусы у тех, кто их подводит. Мир от этого точно станет лучше.

Более того, нельзя утверждать систему бонусов для руководителей предприятий, работа которых по определению связана с риском, например атомных станций или банков. Вполне вероятно, что ради большей прибыли люди, облеченные властью, начнут нарушать правила. Самую ответственную задачу по снижению рисков общество возлагает на армию, но солдаты, как известно, ни при каких условиях бонусов не получают.

Не забывайте, что главная опасность таится в нас самих. Мы переоцениваем свою силу и недооцениваем слабости. Древние считали гордыню величайшим из недостатков, и боги безжалостно наказывали высокомерных. Вспомним героев, заплативших за свою гордную жизнь: Ахиллес и Агамемнон погибли из-за чрезмерной самонадеянности, как и напавший на Грецию Ксеркс. История знает имена многих полководцев, ко-

торые потерпели поражение потому, что не знали свои слабые места. Любая корпорация, отрицающая, что у нее есть ахиллесова пята, прекратит свое существование именно из-за нее. ♥

Нассим Талеб (Nassim N. Taleb) — почетный профессор Политехнического института Нью-Йоркского университета, специалист по теории рисков, основатель и старший партнер фонда Universa Investments (Санта-Моника, штат Калифорния), автор нескольких книг, среди которых «Черный лебедь: под знаком непредсказуемости». **Дэниел Гольдстейн** (Daniel G. Goldstein) — преподаватель теории маркетинга Лондонской школы бизнеса и ведущий научный сотрудник Yahoo. **Марк Шпитцнагель** (Mark W. Spitznagel) — старший партнер Universa Investments.

Повелители цифр

Томас Дейвенпорт

Все знают, что убойная сила нынешнего бизнеса — аналитика. Инновационные ит-приложения не только перевернули общие представления о способах ведения бизнеса, но и изменили принципы конкурентной борьбы. Побеждает в ней тот, кто вооружился самыми современными информационными технологиями и кто освоил самые передовые методы математического анализа. Компании уже давно применяют приложения, разработанные крупными корпорациями вроде American Airlines (электронные билеты), Otis Elevator (планово-предупредительное техническое обслуживание), American Hospital Supply (онлайн-заказ товаров для больниц). Эти программы не только приносят большие прибыли своим создателям, но и работают на их репутацию — они предоставляют потребителям немислимые прежде возможности. Кроме того, теперь компании освоили самые изощренные методы оптимизации работы. Технологии из вспомогательного инструмента превратились в грозное оружие. Создавая революционные ИТ-приложения, обычные организации сосредотачиваются на каком-то одном направлении, том, которое сулит им самые яркие победы. Но компании нового поколения действуют иначе. Amazon, Harrah's, Capital One и Boston Red Sox и др. подвергают комплексному анализу данные о всей своей деятельности. Они устраняют противников с пути, применяя бизнес-аналитику на всех фронтах.

Компании состязаются в анализе не только потому, что хорошо умеют считать и делать выводы из своих расчетов (в современном бизнесе огромное количество данных и средств для их обработки), но и потому, что это стало жизненной необходимостью. Сейчас во многих отраслях одна и та же картина: конкуренты предлагают почти одинаковые продукты и применяют почти одинаковые технологии. Значит, выбиться в лидеры можно только благодаря какому-то особенному умению, а потому, чтобы бить наповал, им нужно овладеть в совершенстве. Компании, которые в борьбе с противниками опираются на анализ рынка, как, впрочем, и все остальные, представляют себе, что нужно по-

требителю, но им, в отличие от конкурентов, известно, какая цена будет приемлемой для клиентов, сколько и каких именно товаров они купят за свою жизнь и как заставить их купить больше. Как и все остальные, они знают, сколько уходит на зарплату сотрудников и как обстоят дела с текучестью кадров, но еще они могут подсчитать, как работа персонала отразится на итоговых цифрах, а уровень зарплат — на производительности. Как и другие, они знают, когда на складах не хватает запасов, но, в отличие от конкурентов, умеют прогнозировать сбои в связке «спрос — предложение», сокращать складские запасы и увеличивать долю безупречно выполненных заказов. Они лучшие во всем — отчасти потому, что корпоративное руководство неуклонно проводит единую ИТ-стратегию. Их специалисты-математики (нанятые или «выращенные» из своих сотрудников) пользуются самыми точными данными и самыми современными инструментами оценки. Поэтому они принимают оптимальные решения — крупные и мелкие, каждый день, снова и снова.

Сейчас многие изучают рынок, но мало кому удалось сравниться с ними в мастерстве. Компании, опирающиеся на выводы аналитиков, лидируют в самых разных отраслях: финансах, розничной торговле, туристическом секторе, индустрии развлечений, производстве товаров повседневного спроса и т.д. Аналитика — основное оружие банка Capital One, который, став публичной компанией, ежегодно увеличивает доходность на акцию больше чем на 20%. Благодаря знанию рынка Amazon обогнала все остальные розничные интернет-магазины и получает прибыль, хотя вкладывает огромные средства в развитие и инфраструктуру. Даже в спорте секрет успеха — не стероиды, а статистика: об этом свидетельствуют яркие достижения Boston Red Sox, New England Patriots и Oakland A's.

В таких организациях виртуозное обращение с информацией зачастую оказывается частью брэнда. Почему попадает в цель реклама Progressive? Не только потому, что компания детально анализирует ставки страховых премий, это делают все ее конкуренты. Но

мало кто умеет столь подробно сегментировать рынок и разрабатывать целевые предложения — тут равных Progressive нет. По мере того как Amazon совершенствует свои сервисы, растут ее продажи: компания с каждым днем все лучше разбирается во вкусах и потребностях клиентов, которые, конечно же, чувствуют это. Благодаря бестселлеру Майкла Льюиса «Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game», в котором рассказывается о важности статистики для профессионального бейсбола, команда Oakland A's прославилась не только своими победами, но и умением обрабатывать информацию.

Что же объединяет компании, которые считают умение анализировать рынок своим конкурентным преимуществом? Чтобы понять это, мы с коллегами по Центру практических знаний колледжа Бэбсона исследовали 32 организации, делающие ставку на количественный анализ. Одиннадцать из них мы отнесли к категории 100-процентных «аналитиков». Это значит, что все свои инициативы эти компании обязательно подвергают статистическому анализу и руководство управляет аналитической деятельностью всего предприятия, а не отдельных подразделений.

В статье я расскажу о специфике и приемах этих магов статистики, а еще о том, как должны измениться компании, которые хотят бороться за место под солнцем с помощью цифр. Конечно, для необходимых преобразований нужно вложить немало средств в ИТ, собрать большой массив данных и выработать общекорпоративную аналитическую стратегию. Не менее важное условие — твердое желание руководства изменить мировоззрение и стиль работы сотрудников, а также методы управления, чтобы, как говорит гендиректор Narrah's Гэри Лавмэн, «знать, а не предполагать».

Портрет стопроцентного «аналитика»

Одна из ведущих компаний, которые развивают бизнес на основе исследований аналитиков, — Marriott International. За последние 20 лет свою систему определения оптимальной цены номера (а в гостиничном бизнесе ключ к успеху — грамотное ценообразование) корпорация отточила до совершенства. Но она не останавливается на достигнутом. С помощью общей программы оптимизации в Marriott теперь анализируют данные о загрузке конференц-залов и ресторанов ее отелей — менеджеры и владельцы гостиниц получают все необходимые для этого инструменты через интернет. Есть у компании и другие программы. Они, например, позволяют составить лучшее предложение для постоянных клиентов и оценить вероятность их ухода к конкурентам. В случае непредвиденных или чрезвычайных обстоятельств (такая ситуация, например, сложилась в Хьюстоне, когда туда бежали жители Нового Орлеана, затопленного ураганом Катрина) менеджеры по доходам каждого отдельного отеля могут самостоятельно повышать или снижать цены по сравнению с оптимальной,

рассчитанной в центре. У компании есть даже модель, которая показывает, сколько бы выручил каждый конкретный отель, если бы устанавливал рекомендованную цену, скажем, при наплыве постояльцев или в мертвый сезон. После того как в Marriott прижилась система анализа и управления доходами, соотношение фактического дохода с тем, который отель получил бы, назначив цену, рекомендованную центральным офисом, выросло с 83% до 91%. Арендодатели поняли: хочешь выжать из своих активов как можно больше — учись у Marriott.

Очевидно, что компании вроде Marriott работают иначе, чем их традиционные конкуренты, и это чувствуют все — и клиенты, и сотрудники, и поставщики. Наше исследование выявило две основные черты компаний, умеющих анализировать информацию.

Моделирование и оптимизация. Основные статистические данные, связанные с разными аспектами своей деятельности, — о среднем доходе на одного сотрудника, среднем объеме заказа и т.д., — собирают все. Но компании, которые просчитывают и анализируют каждый свой шаг, этим не ограничиваются. С помощью прогнозных моделей они выявляют не только самых прибыльных клиентов, но и потребителей с самым высоким потенциалом прибыльности, а также вероятных «перебежчиков». Данные, собранные в самой компании и за ее пределами, они изучают тщательнее, чем менее искусственные в математике конкуренты и получают целостное представление о потребителях. Они оптимизируют свою систему закупок и потому могут предотвратить любой сбой, заранее подготовив запасные варианты и предусмотрев самый надежный маршрут движения груза. Они в режиме реального времени корректируют цены, чтобы максимально заработать на каждой сделке. Они создают комплексные модели, в которых учитывается зависимость финансовых показателей от эксплуатационных расходов. Они проводят множество сложных экспериментов и подробно оценивают общий эффект каждого из них, а затем благодаря полученным результатам совершенствуют свои методы анализа, добавляя новые критерии и показатели. К примеру, Capital One экспериментирует с процентными ставками, стимулами, прямой почтовой рассылкой и т.д.; ежегодно банк осуществляет более 30 тысяч таких инициатив. Все это делается с одной целью — максимально повысить вероятность того, что потенциальный клиент захочет получить кредитную карточку и принесет компании доход.

Progressive в своих экспериментах использует данные, которые может получить любая страховая компания. Например, она делит потребителей на небольшие группы: скажем, мотоциклисты от 30 лет с высшим образованием и с определенным кредитным баллом, которые ни разу не попадали в аварию. Данные по каждой группе компания подвергает регрессионному анализу и выясняет, какими факторами в первую очередь объясняются приносимые ею убытки. Затем организация устанавливает для каждой группы индивидуальную, гарантирующую прибыль цену и с помощью специальных программ оценивает возможную финансовую отдачу.

Благодаря всем этим мерам Progressive преуспевает, хотя и работает в традиционно высокорисковых секторах. Другие страховщики предпочитают не иметь дела с «неблагонадежными» клиентами — им не хочется перелопачивать огромный массив данных (правда, даже конкуренты, работающие по старинке, например Allstate, уже видят плюсы анализа).

Целостный подход. Компании, полагающиеся на выводы аналитиков, понимают, что работу большинства служб и отделов (даже маркетинга, в деятельности которого больше искусства, нежели науки) можно усовершенствовать, если применять современные методы количественного анализа. Причем они знают, что с помощью одной, даже самой совершенной ИТ-системы прочного положения не завоевать — важно обеспечить успех на всех направлениях бизнеса, а для этого нужно множество программ (иногда ими также могут пользоваться потребители и поставщики).

Не так давно ряды «передовиков» статистического анализа пополнились за счет компании UPS, специализирующейся на доставке грузов и посылок. Хотя она всегда славилась своими аналитическими процедурами, еще до недавнего времени они применялись к узкому кругу данных. Сейчас компания отслеживает движение грузов, оценивает вероятность оттока клиентов и выявляет источники сбоев, опираясь на данные статистического анализа. Подразделение UPS Customer Intelligence Group, например, именно так выявляет закономерности спроса и основные претензии к компании и довольно точно прогнозирует, сколько клиентов могут перейти к конкурентам. Если анализ указывает на потенциального «перебежчика», то сотрудник торгового отдела звонит ему и предлагает решение его проблем. Подобные меры резко сокращают отток клиентов. UPS пока нельзя причислить к стопроцентным «аналитикам», но она явно движется в нужном направлении.

Для всей своей разнообразной аналитической деятельности компании часто подбирают общее «родовое» название. Например, у Capital One это «информационная стратегия», а у Barclays Bank — «система управления отношениями с клиентами на основе информации». Но общим названием дело не ограничивается: у аналитических исследований общее руководство, технологии и инструменты. В традиционных компаниях сбором и обработкой информации обычно занимаются все подразделения по отдельности: их аналитические отделы сами выбирают инструменты, контролируют данные и обучают сотрудников. Но этот путь ведет к хаосу. Во-первых, при такой постановке дела в одной организации неизбежно появляется несколько версий таблиц и баз данных, приспособленных для нужд конкретных пользователей, а значит, и множество вариантов ключевых показателей. Во-вторых, исследования показывают, что примерно в 20—40% электронных таблиц есть ошибки, поэтому, чем больше их циркулирует в компании, тем больше появляется новых погрешностей и несоответствий. И нао-

борот, в компаниях, которые грамотно обращаются с информацией, есть централизованные группы специалистов: они управляют важнейшими данными и другими ресурсами и, устраняя любого рода препятствия вроде несовпадающих форматов, определений и стандартов, помогают разрозненным частям организации легко обмениваться информацией. Скажем, Procter & Gamble недавно создала межфункциональную аналитическую группу. В нее вошло около ста экспертов из разных сфер: производства, снабжения, продаж, маркетинга и т.д. И хотя эти специалисты работают в разных подразделениях, группа подчиняется единому руководству. Теперь P&G может бросить свои отборные интеллектуальные силы на решение самых важных вопросов. Так, например, эксперты по продажам и рынкам предоставляют данные о конъюнктуре роста существующих рынков специалистам, которые создают корпоративные сети сбыта. Эксперты-снабженцы, в свою очередь, применяют накопленный опыт в новых для них областях вроде конкурентной разведки.

Благодаря деятельности этой группы остальные сотрудники компании убедились в эффективности решений, принятых на основании аналитических данных. Аналитики P&G и раньше принимали самое деятельное участие в работе по совершенствованию бизнес-процессов и снижению издержек, но поскольку они трудились в разных подразделениях, руководители часто не замечали их вклада в общее дело и не могли оценить его реальную значимость. Теперь эти же руководители могут использовать обширные наработки компании в собственных проектах. И, рассказывая о себе инвесторам, прессе и общественности, представители P&G всегда с гордостью подчеркивают умение компании виртуозно анализировать информацию, которое стало чем-то вроде ее фирменного знака.

Поддержка топ-менеджмента. Чтобы приучить всю компанию всегда и во всем полагаться на тщательный анализ, нужно изменить культуру, процедуры, навыки сотрудников и их отношение к работе. Любая крупная реформа потерпит фиаско, если высокое начальство не будет искренне в ней заинтересовано. Самые высокие шансы на успех у тех преобразований, за которыми стоит сам генеральный директор. Выяснив, что последние несколько лет аналитический подход внедряли Гэри Лавмэн (Harrah's), Джефф Безос (Amazon) и Рич Фэрбанк (Capital One), мы стали наблюдать за их работой. У бывшего гендиректора Sara Lee Bakery Group Барри Берачи на столе стояла такая табличка: «Верим в Бога. Полагаемся на цифры». Этими словами он выразил кредо — свое и своей компании. Но там, где укоренить аналитический принцип работы пытался руководитель более низкого ранга — какого-нибудь одного подразделения или отдельной службы, эта затея всегда заканчивалась неудачей. Чтобы изменить сложившиеся порядки и привычки, таким энтузиастам не хватало авторитета и власти. Как правило, они на все смотрят со своей колокольни, им не хватает целостного видения.

Гендиректор, который хочет внедрить в своей организации аналитический подход, должен не только высоко ценить, но и понимать его. Даже если руководитель никогда не изучал статистику, ему необходимо знать азы количественных методов, чтобы видеть их плюсы и минусы, понимать, какие факторы они могут учитывать, а какие — нет. Если гендиректор хочет постичь премудрости новых методов, ему стоит прибегнуть к помощи специалиста-аналитика, известного своей квалификацией и знанием отрасли. Самое главное — найти профессионала, который умеет простым языком объяснять сложные вещи и который никогда не будет подтасовывать данные, — об этом нам говорили все главы компаний, обращавшиеся к таким специалистам. Наставниками нескольких наших собеседников были высококлассные аналитики — университетские профессора, консультанты, выпускники Массачусетского технологического института и т.д. Выбор консультанта в большинстве случаев был продиктован исключительно личными предпочтениями.

Конечно, не всегда и не во всем нужно отталкиваться от цифр. Чтобы решать, например, кадровые вопросы, обычно достаточно здравого смысла, такта и интуиции. Тем не менее все чаще организации, нанимая новых сотрудников, полагаются на статистические данные (см. врезку «От статистики — к победе»). Однако, исследования показывают, что человек быстро и удивительно точно может оценить собеседника, просто понаблюдав за его поведением. Поэтому руководителям, верящим во всесильность аналитики, важно чувствовать, когда доверять цифрам, а когда — своей интуиции.

Источник силы

Компании вроде Harrah's, Amazon или Capital One — вовсе не фабрики по переработке данных. Конечно, для решения многочисленных деловых задач у них есть специальные программы, а полученные с помощью компьютера сведения они используют и «в чистом виде», и с довольно сложными поправками. При этом они постоянно ищут верные ориентиры, не жалуют сил на укрепление корпоративной культуры и поиск лучших профессионалов, понимая, что без признания значимости математических методов не будет толку от собранных данных. Получается, что своей силой они обязаны прежде всего сотрудникам, стратегии и информационным технологиям.

Приоритеты. Компаниям, которые стараются принимать решения, опираясь на статистические данные, важно понять, на что стоит тратить силы. Обычно они выбирают несколько направлений, соответствующих общей стратегии. К примеру, у Harrah's это повышение лояльности потребителей, обслуживание, ценообразование и стимулирование продаж — сюда компания в основном и бросила свою аналитическую мощь. Для UPS главное — совершенствовать качество услуг, а потому к своим приоритетам она относит теперь не только логистику, но и взаимодействие с клиентами. Хотя многогранные стратегии — один из отличительных

признаков таких компаний, многие руководители говорили нам, что пытаться объять необъятное опасно: за множеством разных инициатив легко потерять из виду основную цель.

Компании важно также определить, в какой степени поддаются анализу те или иные виды деятельности (обычно их семь, но в каждой отрасли может быть меньше или больше — см. врезку «Что можно рассчитать»). Особенно соблазнительно применить статистические модели и алгоритмы к тем из них, которые с наибольшей вероятностью резко повысят производительность организации. К примеру, всегда было трудно применять аналитические методы в маркетинге — тут очень многое зависит от психологии. Однако сейчас маркетологи компаний — производителей товаров повседневного спроса освоили теорию многомерной полезности (она помогает им анализировать и предсказывать потребительское поведение). Рекламные агентства также начинают постигать основы эконометрики и уже оценивают эффект рекламных акций не «на глазок», а с помощью статистических приемов. Самые опытные компании не только анализируют свои показатели, но и помогают делать это клиентам и поставщикам. К примеру, Wal-Mart советует поставщикам отслеживать движение товара по складам, планировать рекламные акции, размещать продукты в магазине, а также контролировать запасы с помощью системы Retail Link. Винодельческая компания E.&J. Gallo анализирует издержки и цены розничных торговых сетей и передает эти данные своим дистрибуторам, чтобы они могли рассчитать прибыльность продажи каждого из 95 выпускаемых компанией сортов вина. Дистрибуторы, в свою очередь, помогают розничным магазинам оптимизировать ассортимент и с помощью цифр убеждают их выделять в торговых залах дополнительные полки для продукции Gallo. Procter & Gamble предлагает данные расчетов и выводы своих аналитиков розничным магазинам (в соответствии с условиями программы «Совместное создание стоимости») и поставщикам — теперь они могут быстрее реагировать на изменение спроса и предложения и оперативно снижать издержки. Поставщик лекарственных препаратов, медицинских и хирургических инструментов Owens & Minor таким же образом помогает клиентам и поставщикам отслеживать их закупки, анализировать данные о закупках с точки зрения их возможной консолидации и делать групповые заказы на товары, распространяемые Owens & Minor и ее конкурентами. Скажем, представители компании объясняют руководителям больницы, сколько они сэкономят на консолидированных закупках, или показывают сравнительные преимущества частых поставок и увеличения складских запасов.

Культура. В компаниях, руководители которых, как и Барри Берача из Sara Lee Bakery Group, доверяют только цифрам, сотрудников учат собирать, проверять и анализировать информацию. И они знают, что так же оценивают их работу: оклады, премии и социальные льготы — все соответствует жестким критериям,

и отдел персонала строго следит за этим. К примеру, Narrah's резко изменила принципы материально-го поощрения. Если раньше руководство компании окружало отеческой заботой каждого, кто прослужил в ней некое количество лет, то теперь победил прагматичный подход: работу сотрудников оценивают на основании тщательно собранных данных — финансовых показателей и результатов обслуживания клиентов. Подают пример подчиненным и топ-менеджеры: они всячески подчеркивают свой интерес и доверие к данным и анализу. В Sara Lee Bakery Group про почти маниакальное пристрастие ее руководителя Барри Берачи к точности ходили легенды: этот «цифроман» постоянно требовал, чтобы любую идею сотрудники подтверждали цифрами.

Понятно, что там, где процветает аналитическая культура, требование всегда и во всем полагаться на точные данные может препятствовать новаторству, раскрепощению предпринимательского духа. Здесь не доверяют мечтаниям и озарениям и чаще всего не утверждают проекты, разработанные «по наитию». Здесь и в научно-исследовательской работе принято опираться на неопровержимые данные. В Yahoo, Progressive и Capital One, прежде чем внедрить новую процедуру или запустить новый продукт, проводят испытания. Этот принцип, обычный в точных науках, компании применяют даже к работе с персоналом и обслуживанию клиентов. Кадровики, например, иногда составляют список личных и деловых качеств менеджеров, а затем проверяют их в разных ситуациях. Потом данные о работе менеджеров сопоставляют с информацией об их личностных качествах и определяют, какими чертами должен обладать руководитель того или иного проекта.

Но иногда проводить преобразования или испытывать новые технологии и идеи приходится очень быстро и времени на широкий анализ или тщательный сбор данных нет. Хотя гендиректор Amazon Джефф Безос предпочитает точно оценивать реакцию клиентов на каждое нововведение компании, он не смог проверить эффективность созданного компанией сервиса «поиска по тексту книги» — для этого нужно было бы проиндексировать хотя бы 120 тысяч изданий. Разработка сервиса обошлась очень дорого, но Безос доверился чутью, рискнул и не прогадал.

Сотрудники. Компании — приверженцы анализа нанимают на работу сотрудников аналитического склада ума. Как и все организации, успех которых зависит от профессионализма персонала, они не просто ищут способных людей, но отбирают лучших из лучших. Amazon на должность начальника отдела глобальных поставок пригласила Гана Юя — преподавателя теории менеджмента, предпринимателя, занимавшегося программным обеспечением, и одного из самых авторитетных специалистов по проблемам оптимизации аналитической деятельности. Придя в компанию, Ган Юй начал налаживать сложную систему поставок, оптимизируя уже существующие процессы. Он умеет

понятно объяснить руководителям Amazon суть новых принципов, хотя его речь пестрит выражениями вроде «нестационарные стохастические процессы».

Такие компании, как, например, Capital One, создают целые аналитические дивизионы — их сотрудники проводят количественные эксперименты, на основании которых разрабатываются новые кредитные карты и другие финансовые предложения. К своим аналитикам Capital One предъявляет особые требования.

Отличные навыки решения концептуальных проблем и проведения количественного анализа... Соответствующее образование или опыт работы в области инженерного, финансового, консалтингового и другого количественного анализа. Способность быстро осваивать программные приложения. Опыт моделирования в Excel. Учеба в магистратуре (например, наличие диплома MBA) — предпочтительно, но не обязательно. Желательно знание методологии управления проектами, средств оптимизации процессов («бережливое производство», «шесть сигм») или статистики. Компании, работающие по старинке, тоже нанимают аналитиков, но обычно в меньшем количестве. В Capital One сейчас аналитиков в три раза больше, чем сотрудников операционных отделов, — такое редко встречается в банках. «Мы — компания аналитиков. У нас это важнейшая должность», — говорит один из руководителей Capital One.

Хорошие аналитики должны уметь просто формулировать сложные идеи, налаживать отношения и тесно сотрудничать с теми, кто принимает решения. Одна компания — производитель товаров повседневного спроса, в аналитическом отделе которой работает 30 человек, старается нанимать не просто «специалистов с ученой степенью». Она ищет людей со знанием математики и статистики, для нее важно, чтобы они умели не только анализировать данные, но и говорить на языке бизнеса, внятно рассказывать о результатах своей работы коллегам и поддерживать связи с внешними специалистами. Вот что сказал нам глава отдела анализа потребительского рынка Wachovia Bank: «Мы хотим, чтобы наши сотрудники стали частью команды, занимающейся бизнесом. Они должны сидеть за столом переговоров, участвовать в обсуждении ключевых вопросов, понимать, какая информация необходима тем, кто отвечает за развитие бизнеса, и рекомендовать те или иные действия деловым партнерам. Наши аналитики не должны существовать отдельно от всей организации, чтобы о них вспоминали лишь в случае каких-то проблем. Общий успех компании будет напрямую связан с их работой, только если они станут полноправными участниками всех происходящих в ней процессов».

Конечно, непросто найти людей, которые обладали бы выдающимися аналитическими способностями, разбирались в бизнесе и умели находить общий язык с представителями других профессий. Производитель программного обеспечения SAS (вместе с Intel он спонсировал наше исследование), зная, что спустя какое-то

время ему потребуется специалист по современным бизнес-приложениям (например, по прогнозирующим моделям или рекурсивному делению), начинает искать кандидатов за полтора года до появления вакансии на эту должность.

Можно сказать, что аналитические навыки в начале 2000-х годов стали так же важны, как умение программировать — в конце 1990-х. Но на американском и европейском рынках труда пока мало кандидатов с хорошим опытом аналитической работы. Некоторые организации ищут профессионалов в Индии, где много таких специалистов. Дистанционное сотрудничество вполне уместно, если речь идет о решении отдельных вопросов. Но расстояние превращается в серьезную помеху, если, например, руководству компании нужны постоянные консультации с профессионалами.

Технологии. Чтобы побеждать конкурентов за счет аналитики, нужно владеть самыми современными информационными технологиями, постоянно совершенствовать их, знать последние статистические алгоритмы и модели принятия решений. Сотрудники аналитического подразделения компании — продавец потребительских товаров даже создали собственный суперкомпьютер: продававшиеся на рынке их не устраивали. Конечно, такие героические усилия требуются редко, но для серьезных исследований нужно создать особые условия.

Информационная стратегия. Компании инвестируют миллионы долларов в программы для обработки данных из всевозможных источников. Системы планирования и управления ресурсами предприятия, взаимоотношениями с клиентами, электронного учета реализации и т.д. позволяют следить за любыми сколько-нибудь значимыми операциями. Но чтобы благодаря этой информации получить весомое конкурентное преимущество, ее нужно стандартизировать, интегрировать и сделать доступной для всех. А на это уходит много времени и сил. К примеру, прежде чем компания сможет основательно проанализировать отдачу от рекламной акции, ей наверняка придется потратить несколько лет на сбор информации о разных рыночных подходах. С помощью DDB Matrix (это подразделение рекламного агентства DDB Worldwide специализируется на оценках эффективности рекламных проектов) Dell за семь лет сформировала базу данных, состоящую из 1,5 млн записей о всей печатной, радио- и телевизионной рекламе. В ней также собраны сведения о продажах Dell во всех городах и весях, охваченных рекламной кампанией. Эта информация позволяет Dell точно «подгонять» свои акции под каждый регион.

Программы управления информацией. Появившиеся в конце 1980-х годов, они включают множество процедур и программных приложений для сбора, анализа и распространения информации, благодаря которым можно повысить эффективность решений. Инструменты управления информацией автоматически извлекают, изменяют и загружают данные

(на языке специалистов эта процедура называется технологией ETL — Extract, Transform and Load) для анализа, а затем составляют отчеты, прогнозируют вероятные сбои и протоколируют результаты оценки. Аналитические способности компании превратились в настоящее орудие конкурентной борьбы именно после появления интегрированных пакетов таких инструментов.

Вычислительное оборудование. Возможностей простых компьютеров и серверов недостаточно, чтобы обрабатывать необходимую аналитическим приложениям информацию. Многие компании переходят на 64-битные процессоры, которые быстрее обчисляют большие объемы информации.

Предстоит долгий путь

Компаниям из самых разных отраслей есть смысл следовать стратегии, формируемой на основе результатов аналитической работы. Практически все организации, которые последовательно придерживаются этого принципа, лидируют в своих отраслях и свой успех объясняют умением хорошо считать. В условиях усиливающейся глобальной конкуренции это умение ценится все выше и выше. Западные компании, которым, скажем, не угнаться за китайскими или индийскими соперниками в сокращении производственных издержек, могли бы упрочить свое положение, оптимизируя бизнес-процессы.

Но организациям, которые делают только первые шаги в аналитике, первых результатов придется ждать несколько лет. Это долгий и тернистый путь. Скажем, подразделение потребительских карт и кредитов Barclays Bank хотело, чтобы новые кредитные карты и другие финансовые продукты банка появлялись на рынке только после соответствующей аналитической проверки. Внедрение новых принципов работы растянулось на пять лет. Компания серьезно реформировала потребительское направление. Много изменилось в страховании рисков, установлении лимитов кредита, обслуживании клиентов, борьбе с мошенничеством, перекрестных продажах и т.д. Что касается технической стороны дела, то банку пришлось свести воедино сведения о 10 млн держателях Barclaycard, упорядочить эти данные и создать системы более эффективного сбора и анализа информации. Компания провела целую серию небольших экспериментов, чтобы понять, как с минимальными издержками привлекать и удерживать самых выгодных клиентов. Кроме того, пришлось нанять новых сотрудников, умеющих анализировать количественные данные.

Большая часть времени (и затрат) компании, решившей усилить свою аналитическую мощь, уйдет на решение технологических задач: оптимизацию систем, фиксирующих информацию о транзакциях, открытие доступа к данным, выбор и внедрение аналитического программного обеспечения, установку оборудования и т.д. А если раньше компания вообще не собирала информацию (или собирала, но

ПОВЕЛИТЕЛИ ЦИФР

ЧТО МОЖНО РАССЧИТАТЬ

Компании-«аналитики» мастерски применяют статистику и моделирование, совершенствуя свою работу. Аналитические принципы можно применять в самых разных видах деятельности.

ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ОПИСАНИЕ	ОРГАНИЗАЦИИ
Снабжение	Моделирование и оптимизация потоков поставок и складских запасов.	Dell, Wal-Mart, Amazon
Работа с клиентами	Выявление потенциально самых прибыльных клиентов, взаимодействие с ними, поддержание их лояльности.	Harrah's, Capital One, Bardays
Ценообразование	Определение цены, которая позволит максимально увеличить доход или прибыль.	Progressive, Marriott
Кадровая работа	Отбор сотрудников, подходящих для конкретных задач или должностей с определенным уровнем зарплат	New England Patriots, Oakland A's, Boston Red Sox
Обеспечение качества продуктов и услуг	Выявление проблем качества и устранение их на раннем этапе.	Honda, Intel
Анализ финансовых показателей	Выявление факторов, от которых зависят финансовые показатели, и изучение воздействия нефинансовых факторов.	MCI, Verizon
Научно-исследовательская деятельность	Повышение качества, эффективности и безопасности продуктов и услуг.	Novartis, Amazon, Yahoo

не ту, что нужно), то ей для надежного прогнозирования придется накопить значительный массив данных. «Мы собираем информацию уже лет шесть-семь, но используем ее только последние два-три года, потому что долго учились на ее основании делать правильные выводы», — отметил руководитель отдела анализа данных UPS.

И конечно, компаниям-«аналитикам» нужны новые люди. Когда Гэри Лавмэн стал управляющим, а затем и генеральным директором Harrah's, он нанял группу сведущих в статистике специалистов, чтобы они на основе количественных данных разрабатывали и проводили маркетинговые кампании, в том числе по повышению лояльности потребителей. «Старым» же сотрудникам предстоит пройти специальные курсы и многому научиться: они должны уметь анализировать информацию, систематизировать данные, понимать, каких из них не хватает, а какие — дублируются. Один из руководителей Procter & Gamble сказал как-то, что менеджеров нужно дольше держать на одной должности, чтобы они успевали осваивать аналитический принцип работы.

Как говорил Рудольф Вирхов, немецкий ученый (патологоанатом, антрополог и археолог) второй половины XIX века, задача науки — «определить границы постижимого». Компании — приверженцы анализа преследуют похожую цель, хотя и изучают поведение потребителей, перемещение грузов, производитель-

ность сотрудников и финансовые показатели. День ото дня научный и технический прогресс дает компаниям возможность все более тщательно контролировать свою деятельность.

ОТ СТАТИСТИКИ — К ПОБЕДЕ

Спор о преимуществах и недостатках аналитического и интуитивного подходов, который политические обозреватели вели в разгар последних двух предвыборных президентских кампаний в США, теперь, благодаря нескольким популярным книгам и ярким победам, начался и в профессиональном спорте. На этот раз, похоже, верх одерживают приверженцы анализа.

Особенно ярко преимущества статистики проявляются при отборе и распределении игроков — об этом в своей книге «Moneyball» Майкл Льюис рассказывает на примере бейсбольной команды Oakland A's, которая добивается успехов, несмотря на свой незначительный бюджет. New England Patriots — тоже полагается на статистику. Эта команда выиграла три из последних четырех Суперкубков по американскому футболу, хотя по уровню гонораров занимает 24-е место в своей лиге. Boston Red Sox даже наняла знаменитого специалиста по бейсбольной статистике Билла Джеймса. Аналитический принцип приживается и в европейском футболе. Итальянский клуб «Милан» применяет прогностические модели,

ВЫ ПОБЕЖДАЕТЕ ЗА СЧЕТ АНАЛИТИКИ, ЕСЛИ...

1. Вы применяете сложные информационные системы и тщательно анализируете не только основную деятельность, но работу вспомогательных отделов, например кадров или маркетинга.
2. Ваше руководство не только высоко ценит аналитические способности сотрудников, но и всячески развивает их.
3. Принятие решений на основе фактов — не просто передовой прием, это главный принцип корпоративной культуры, что постоянно подчеркивают топ-менеджеры.
4. Вы ищете не просто людей с аналитическими способностями, вы нанимаете выдающихся аналитиков, причем считаете талантливый персонал залогом успеха.
5. Вы применяете анализ во всех отделах и подразделениях компании и придаете ему стратегическое значение, поэтому управляете им на уровне предприятия.
6. Вы не только отлично умеете обрабатывать информацию, но и разрабатываете собственные системы показателей для основных процессов.
7. Вы анализируете обширный объем данных и делитесь информацией с потребителями и поставщиками.
8. Вы «потребляете» информацию и создаете ее, проводя серии мелких экспериментов.
9. Вы не просто полагаетесь на цифры — вы уже несколько лет наращивали мощности своего аналитического отдела.
10. Вы не только постоянно подчеркиваете важность анализа, но и считаете аналитические возможности компании ее отличительным признаком, о котором упоминаете и в ежегодных докладах, и в дискуссиях с финансовыми аналитиками.

разработанные Миланским научно-исследовательским центром. Эти программы анализируют физиологические, ортопедические и психологические данные игроков, и на основании полученных выводов предотвращают вероятность травм. Руководство по-

дающей надежды британской футбольной команды Bolton Wanderers тоже собирает большой массив данных для оценки своих игроков.

Но тренеры футбольных клубов, как и руководители компаний, редко используют чисто аналитические принципы. Менеджер бейсбольного клуба St. Louis Cardinals Тони ла Русса, решая, в какой последовательности игрокам выходить на поле, доверяет не только цифрам, но и своей интуиции. Вот что пишет об этом Базз Биссингер в недавно опубликованной книге «Three Nights in August»: «Ла Русса анализирует информацию, которую выдает компьютер. Но он знает, что в бейсболе не все зависит от цифр и что чрезмерная любовь к анализу коварна. Он знает, что цифрами страсть не измерить. Но у него есть огромный опыт управления, и поэтому точные данные лишь помогают ему составить полную картину».

Последняя фраза ключевая. Как бы руководитель ни оценивал работу сотрудника — полагаясь на данные анализа или доверяя своей интуиции, — окончательные выводы он делает на основе собственного опыта. ♥

Томас Дейвенпорт (Thomas H. Davenport) — преподаватель теории информационных технологий и менеджмента в колледже Эбсона (Бэбсон-парк, штат Массачусетс), директор по научной работе Института управления процессами при колледже Эбсона и партнер Accenture, автор книги «Thinking for a Living» (Harvard Business Press, 2005).

Дизайнерское мышление

Если подойти к делу с позиции дизайнера, можно изменить способ разработки товаров, услуг, процессов — и даже стратегии.

Тим Браун

Томас Эдисон придумал электрическую лампочку, а потом сотворил вокруг нее целую индустрию — энергетику. Лампа накаливания считается его «фирменным» изобретением, его визитной карточкой, но сам-то Эдисон понимал, что это все игрушки: без системы генерации и передачи электроэнергии от самой лампочки никакого толку нет. Так что все это он тоже изобрел.

Выходит, Эдисон мог представить себе не просто отдельное устройство, а полностью сложившийся рынок, всю систему его потребления — суть его гениальности именно в этом. Ему удалось предугадать, как люди будут пользоваться его изобретениями, и он работал в соответствии с этим предвидением. Иногда он ошибался (например, думал сначала, что фонограф понадобится главным образом учреждениям для записи и воспроизведения диктовки), но он был невероятно внимателен к потребностям и предпочтениям людей.

Подход Эдисона к делу — один из первых примеров того, что сейчас называют дизайнерским мышлением, которое предполагает, что всякая работа создателя нового ориентирована на человека. То есть можно сказать, что инновации замешаны на глубоком знании людей, понимании того, чего они хотят, что им нравится или не нравится в конкретных продуктах и их упаковке, в рекламе, продаже и в службе поддержки, понимании, которое приходит только в результате непосредственного наблюдения за реальной жизнью. Считается, что величайшим изобретением Эдисона стала исследовательская лаборатория нового типа и система технических экспериментов и испытаний. Эдисон не замыкался на какой-то узкой научной специальности; он был изобретателем широкого профиля — и с хорошей деловой смекалкой. В своей лаборатории (Менло-Парк, штат Нью-Джерси) он собрал «быстрых разумом Невтонов». Он сломал стереотип гениального изобретателя-одиночки, придумав коллективный способ создания инноваций. Хотя биографы Эдисона

любят писать о том, как весело и слаженно работала эта его компания, она наматывала бесконечные круги проб и ошибок, выделяя те самые «99% пота» (знаменитое эдисоновское определение гениальности: «Гений — это 1% вдохновения и 99% пота»). Он не делал ставку на то, чтобы проверять готовые гипотезы, куда важнее для него было другое — помогать своим сотрудникам извлекать крупинки нового знания из каждого эксперимента. Инновация — тяжелый труд; Эдисон сделал изобретательство профессией, вобравшей в себя искусство, мастерство, деловой опыт, понимание рынка и потребителей.

Дизайнерское мышление — прямой «продолжатель» этой традиции. Это наука о том, как использовать чутье и знания инженера, как соединить в одной разработке потребности людей, технические возможности и деловую стратегию, то есть создать продукт, который покорит рынок. И эта работа тоже заставляет попотеть.

Думаю, что миру бизнеса стоило бы обратить самое пристальное внимание на дизайнерский подход. Сейчас руководители понимают, что именно благодаря инновациям они могут выделиться на фоне соперников и получить конкурентное преимущество; они поступают весьма мудро, если выстроют весь процесс создания инноваций на основе принципов дизайнера.

Зри в корень!

Исторически дизайну в процессе разработки отводилась незначительная роль: вот вся инновационная работа проделана, и к делу приступают дизайнеры — придумывают для идеи красивую «упаковку». Этот принцип, кстати, способствовал росту рынка во многих отраслях: новые товары и технологии эстетически нравились покупателям, а реклама, более нарядная и броская, поддержанная грамотной стратегией работы со СМИ, привлекала больше внимания к бренду. Во второй половине XX века дизайн понемногу приобре-

тал значение ценного конкурентного актива, особенно в бытовой электронике, автомобилестроении, индустрии фасованных товаров. Но для большинства отраслей дизайн все еще оставался чем-то второстепенным — до него очередь доходила в самом конце.

Но сейчас компании обращаются к дизайнерам не столько за красивой упаковкой для готовых идей, теперь им нужны сами идеи, больше отвечающие запросам и нуждам людей. Прежняя роль дизайнера была тактической, потому сам дизайн не имел самостоятельного значения; новая роль — стратегическая, она позволяет создавать нечто принципиально новое.

Более того, сейчас в экономике развитых стран происходит сдвиг от промышленного производства к интеллектуальному труду, поэтому открываются новые просторы для инновационной деятельности. Теперь она нацелена не только на конкретные продукты, но и на новые процессы, услуги, сферу развлечений. И именно в этих областях дизайнерское мышление может сыграть решающую роль (см. врезку «Особенности современного дизайнера»).

Приведем в пример медицинскую компанию Kaiser Permanente, которая задалась целью повысить качество обслуживания пациентов и работы медперсонала, чтобы и пациентам было бы уютнее в больнице, и персоналу работалось легче. В секторе услуг инициаторами нового часто оказываются рядовые сотрудники — те, кто и предоставляет эти услуги. Обучив медсестер, врачей и менеджеров методикам дизайнерского мышления, Kaiser надеялась получить от них предложения. Несколько месяцев сотрудники ходили на семинары, которые проводили моя фирма IDEO и консультанты из Kaiser. В итоге появился солидный запас инновационных идей, и многие уже воплощаются в жизнь.

Одна из них — новые принципы передачи дежурств младшего медперсонала в четырех больницах Kaiser — показывает, сколь широк спектр инновационных идей и сколь ценен холистический дизайнерский подход. Ядро проектной группы составляли специалисты по корпоративному развитию, по ИТ, по стратегии (в прошлом медсестра), разработчик процесса, представитель профсоюзов и дизайнеры IDEO. Эта группа работала в больницах с командами, сформированными из их рядовых сотрудников.

На первом этапе проекта группа вместе с медсестрами выявила недостатки в организации дежурств. Главный заключался в том, что первые 45 минут дежурства медсестры выясняли у предыдущей смены, в каком состоянии находится каждый больной.

Во всех больницах по-своему обменивались информацией: где-то оставляли надиктованную запись, где-то отчитывались устно. Медсестры по-разному собирали необходимые сведения — к примеру, делали пометки на любых клочках бумаги. Времени они тратили много, но часто упускали из виду важные для пациентов вещи: скажем, как они питались во время предыдущего дежурства, кто из родственников был с ними, какие

им делали анализы или процедуры. Выяснилось, что во время каждого пересменка больные чувствовали себя брошенными. Инновационные команды наблюдали за тем, как происходит смена дежурств, и у них появились здравые соображения — на их основе методом мозгового штурма и быстрого тестирования предлагаемых идей они выработали несколько решений.

Создание и доведение до ума прототипов не должно быть сложным или дорогим. Целью другого медицинского проекта IDEO было помочь хирургам разработать инструмент для эндоскопической хирургии околоносовых пазух. Пока врачи пытались объяснить, каким он должен быть, один из дизайнеров схватил маркер, коробку из-под пленки, зажим, связал их и спросил: «Что-то в этом роде?» На этом «опытном образце» хирурги смогли точнее показать, что именно им нужно.

На прототип нужно тратить ровно столько времени, сил и средств, сколько необходимо, чтобы понять, чего хотят те, кому предназначена новинка. Чем более законченный у прототипа вид, тем меньше вероятность, что его создатели учтут замечания будущих пользователей. Рабочие модели нужны ведь, чтобы понять, в каком направлении развивать идею.

Со сменой дежурств придумали следующее: медсестры должны передавать друг другу информацию не в сестринской комнате, а в присутствии больного. За неделю разработали новую процедуру, предполагавшую и применение простой компьютерной программы: с ее помощью медсестры могли найти запись, оставшуюся от предыдущей смены, и добавить к ней свои изменения. Теперь они вводили информацию о больных в компьютер в течение всего дежурства, а не записывали ее кое-как в конце. Программа сводила данные, оставленные каждой медсестрой, и предоставляла их в простом формате. В результате в конце дежурства медсестры оставляли коллегам более точные и полные сведения о больных, на «раскачку» у них стало уходить меньше времени и они быстрее включались в работу.

Со временем в Kaiser проанализировали, как нововведение отразилось на работе больниц. Выяснилось, что в среднем интервал между приходом медсестры на дежурство и ее первым контактом с пациентами сократился вдвое. Экономилось огромное количество времени, если учесть, сколько медсестер работало в четырех клиниках компании. Не менее важно то, что медсестры сразу же почувствовали плюсы нового принципа. Одна из них сказала так: «Я тут всего 45 минут, а уже столько сделала!» А другая подхватила: «Первый раз со всем управилась».

Гораздо более позитивным стало настроение больных. Много изменилось и для медсестер: теперь работа приносила им больше удовлетворения. Воспользовавшись ориентированной на человека дизайнерской методологией, они рационализировали один из рабочих процессов, и эффект этого в общем-то скромного вмешательства превзошел все ожидания. Новшество вводится теперь во всей Kaiser.

Что было бы, если бы каждая медсестра, каждый врач

и администратор в каждой больнице Kaiser могли бы так же разбираться с проблемами? Чтобы это понять, в компании был основан Garfield Innovation Center. Им руководят люди из первой проектной группы, они же консультируют всю организацию. Задача центра — искать решения, повышающие удовлетворенность пациентов, а в более широком плане — работать над идеей «больницы будущего». Центр пропагандирует дизайнерское мышление и помогает сотрудникам осваивать его основы.

Как проявляется дизайнерское мышление

Миф о творческом гении живуч: мы уверены, что великие идеи нисходят на людей, наделенных острым умом, в моменты откровений; как это происходит — простым смертным понять не дано. Но то, чего добились медсестры Kaiser, не было ни внезапной удачей, ни гениальным озарением; тут речь идет о результатах упорного труда — труда, подкрепленного творческим методом, поиском наиболее удачных вариантов решений, их тестированием и постоянным совершенствованием.

Работа дизайнера — не продуманный ряд последовательных шагов, а, скорее, система творческих зон. Эти зоны, связанные между собой виды деятельности, словно детали мозаики, образуют единое пространство инновации. Тем, кто соприкасается с этим методом впервые, дизайнерское мышление может показаться хаотичным. Но по ходу дела участники начинают понимать, что это осмысленный процесс, приводящий к конкретным результатам, хотя он и отличается от линейных, разбитых на отдельные этапы процессов, характерных для бизнеса.

Всего дизайнерские проекты должны пройти три зоны (см. врезку «Три зоны: путь дизайнерской мысли»). Первую мы называем «вдохновением»: это обстоятельство (проблема или возможность, или то и другое), побуждающие к поиску решения. Вторая — «рождение идеи», процесс создания, разработки и тестирования идей. И, наконец, «реализация»: там намечается путь на рынок. Проекты, по мере того как оттачиваются идеи и избираются новые направления, возвращаются в эти зоны не один раз.

Бывает, проект затевается, когда руководитель чувствует, что ему изменяет предпринимательская удача. В 2004 году Shimano, японский производитель велосипедных деталей, столкнулся с тем, что в США, на его основном рынке, прекратился рост. В стратегии роста компания делала ставку на технологические инновации, и, конечно, там задумались о том, как внести что-то новое в простой дорожный велосипед. Обратились за помощью и в IDEO.

На стадии вдохновения сводная группа определяла задачу проекта. Важно было понять, почему 90% взрослых американцев не ездят на велосипедах. И разработчики начали опрашивать самые разные группы потребителей. Оказалось, что едва ли не каждый

в детстве катался на велосипеде и сохранил об этом теплые воспоминания. Выяснилось еще, что многие американцы весьма настороженно относятся к идее «тряхнуть стариной»: их страшат сами магазины (в том числе их продавцы — молодые, мускулистые, затянутые в кожу); сложность и дороговизна нынешних велосипедов, аксессуаров и специальной одежды; необходимость содержать в порядке «навороченный» велосипед, которым пользуешься не так уж часто.

Проведя исследование, участники проекта поняли, что нужен не новый велосипед, а новый принцип его использования: надо, чтобы американцы снова испытывали ощущения детства.

Дизайнеры предложили идею велосипедных прогулок. Катание — приятное времяпрепровождение. Велосипедам для катания не нужны ни панель управления на руле, ни протянутый вдоль рамы трос. Тормозить надо, крутя педаль назад, как на тех, допотопных велосипедах, знакомых многим из нас.

И достаточно трех скоростей. У велосипедов будут мягкие сиденья, они будут простыми — в управлении и обслуживании.

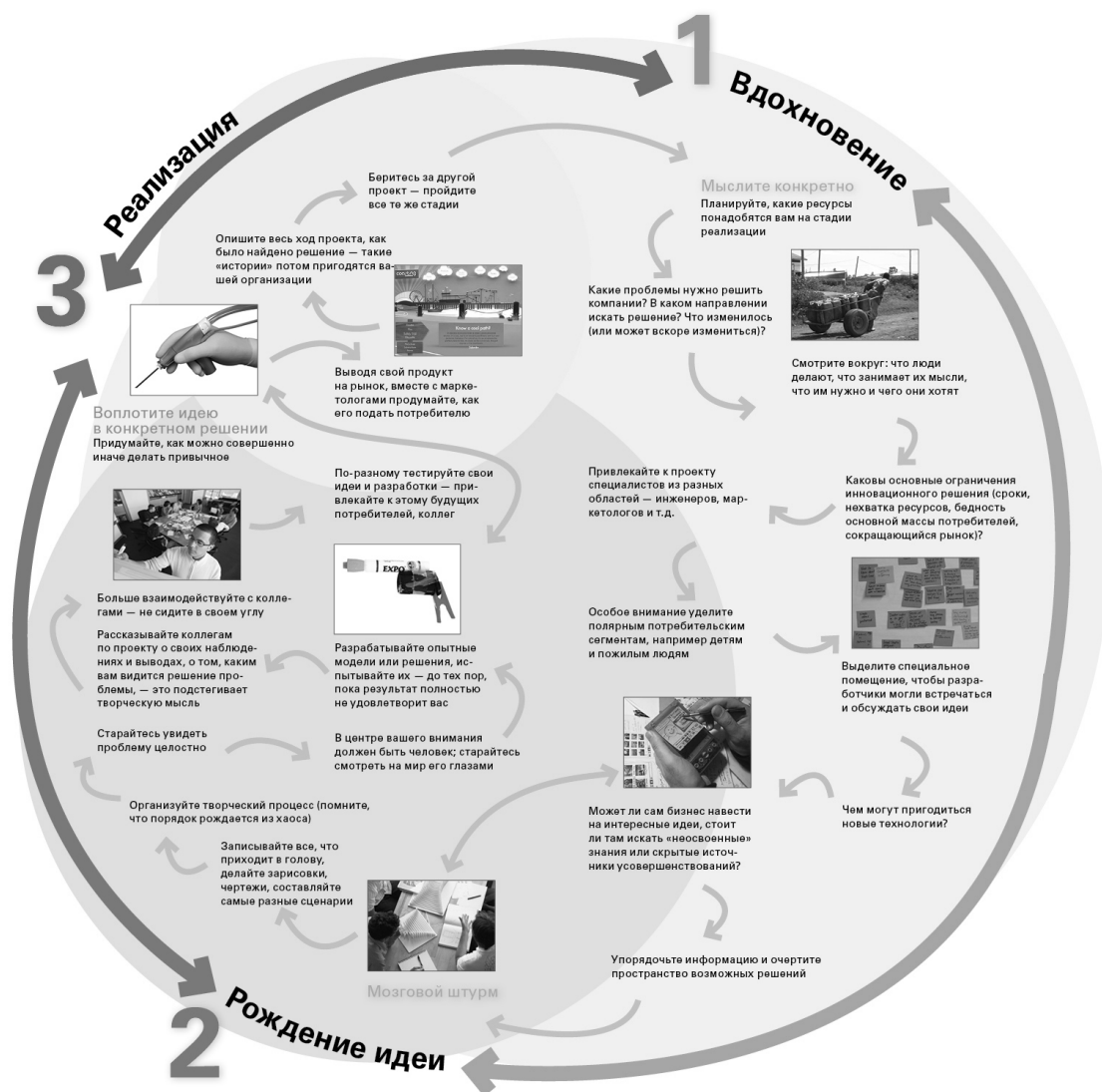
Сразу три американских производителя — Trek, Raleigh и Giant — выпустили новые велосипеды с деталями Shimano. Но авторы концепции на этом не остановились. Они придумали стратегию розничной торговли для независимых дилеров — отчасти, чтобы новичкам было уютнее в магазинах, ориентированных на продвинутых поклонников велоспорта. Они разработали и идею брэнда: катание преподносилось как возможность насладиться жизнью (развлекаться, отключиться, увидеть новое, побездельничать). Наконец, они продумали пиар-компанию — с местными властями и организациями велосипедистов определили, где безопаснее кататься.

Как мы видим, на стадии внедрения к проекту подключилось немало участников, но само решение было найдено потому, что проектировщики руководствовались принципам дизайнерского мышления. Судите сами: то единственное, за что, казалось бы, надо было отвечать дизайнерам — внешний вид велосипеда, — намеренно отложили на потом. В Shimano составили лишь общие рекомендации по дизайну, а окончательно облик велосипедов определили дизайнеры компаний-производителей. В 2007 году велосипеды были запущены в производство, а в 2008-м еще семь компаний изъявили желание выпускать продукцию того же класса.

Мыслить системно

Про эти источники новаторских идей — хорошее знание того, как и чем живут люди, и принципы дизайнерского мышления — знают многие компании, владеющие проставленными брэндами. Порой инноваторам приходится учитывать культурные и социальноэкономические особенности стран, в которых они работают. И тогда именно дизайнерское мышление находит творческие альтернативы стереотипам, сложившимся в

ДИЗАЙНЕРСКОЕ МЫШЛЕНИЕ



развитых странах.

Индийская Aravind Eye Care System — наверное, самая крупная в мире сеть глазных больниц.

С апреля 2006-го по май 2007 года Aravind обслужила около 2,3 млн пациентов и выполнила 270 тысяч операций. Основанная в 1976 году доктором Говиндаппой Венкатасвами, компания считает, что задача ее — оказывая качественную офтальмологическую помощь, покончить с широко распространенным среди индийского населения бедствием — слепотой. Когда-то вся больница умещалась в доме доктора Венкатасвами, где стояло 11 коек для пациентов; теперь компании принадлежат пять клиник (еще тремя она управляет), завод по производству офтальмологической продукции, научно-исследовательский институт и учебный центр.

Пример Aravind, ее работа по выполнению своей миссии напоминают Эдисоновскую холистическую концепцию поставки электроэнергии. Самая трудная проблема для Aravind — организационная: как оказывать помощь людям, живущим вдали от тех городских центров, в которых находятся клиники Aravind. Ком-

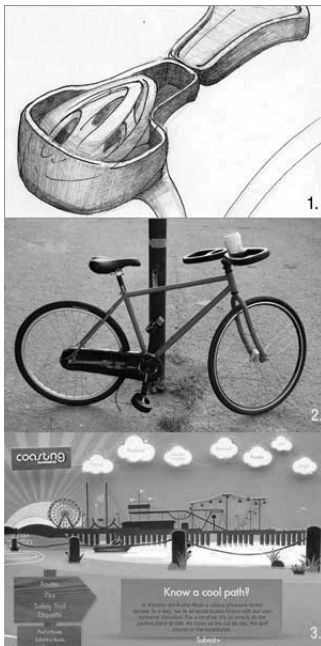
пания называет себя офтальмологической системой, и вот почему: она не просто лечит глазные болезни, она помогает людям, которые живут в труднодоступных районах страны и потому лишены медицинского обслуживания. И сеть своих клиник компания рассматривает как начало, а не как итог работы.

Большая часть инновационной энергии Aravind направлена на то, чтобы наладить профилактику и диагностические исследования в деревнях. С 1990 года компания открывает в сельских районах Индии «глазные лагеря» — здесь больных ставят на учет, осматривают, просвещают.

В 2006-м и в начале 2007 года врачи Aravind в таких «глазных лагерях» осмотрели более 500 тысяч человек; почти 113 тысячам из них нужно было делать операцию. Обычная проблема в сельской местности — как добраться. И компания на автобусах доставляет людей в городские центры Aravind и развозит их по домам.

С годами компания оснастила «глазные лагеря» телеконсультационными фургонами, и теперь врачи могут советоваться с коллегами, находящимися в клиниках. Последние годы Aravind организует лагеря для раз-

ДИЗАЙНЕРСКОЕ МЫШЛЕНИЕ



СИДЕНЬЕ с откидывающимся верхом (рис. 1), в котором можно хранить шлем, фотографии опытного образца дорожного ВЕЛОСИПЕДА (рис. 2) с деталями, разработанными в Shimano, и страничка с САЙТА компании (рис. 3) — здесь показано, где лучше всего кататься.



В отдаленных сельских районах врачи ARAVIND пользуются традиционным ДИАГНОСТИЧЕСКИМ ОБОРУДОВАНИЕМ (рис. 1 и 2), теперь в их распоряжении и ТЕЛЕМЕДИЦИНСКИЕ АВТОБУСЫ, оснащенные спутниковой связью (рис. 3).

ных демографических групп — школьников, рабочих, чиновников. Примерно 60% пациентов, самым бедным, услуги предоставляются бесплатно.

Направляя творческую мысль своих специалистов, компания задала им два ориентира: с одной стороны, бедность и удаленность от городских центров своей клиентуры, с другой — вынужденный поиск дешевых решений. Например, пара искусственных хрусталиков европейского производства стоит \$200, эта цена не по карману большинству больных Aravind. Компания не пыталась изменить условия поставок, она наладила производство в подвале одной из своих клиник. Оказалось, что, используя сравнительно недорогие технологии, можно выпускать линзы по цене \$4.

Имея дело с бедностью и огромной неудовлетворенной потребностью людей в квалифицированной помощи, Aravind ищет целостное решение сложной социальной и медицинской проблемы. Так и развивается эта новая офтальмологическая система.

Возвращение к очевидному

Почему журналы так любят публиковать снимки модных вещей? Потому что это дразнит, волнует, задевает какие-то тайные струны нашей души. Безупречный дизайн отвечает и нашим потребностям, и нашим желаниям. Нередко мы принимаем решение в пользу того или иного товара, руководствуясь чувствами, которые он будит в нас. Неважно, что он не первым появился на рынке, главное, что он первым задел нас за живое и показался нам лучшим. Иными словами, эти товары нам служат, и мы их любим. iPod не был первым в ряду MP3 плееров, но он первым покорила всех. То, что продается в магазинах Target, нравится людям и дизайнером, и ценой. И тем, и другим одновременно.

В будущем значимость этого «дуэта» возрастет. Вот что пишет Дэниел Пинк в книге «A Whole New Mind»:

«Изобилие удовлетворило, даже с избытком, материальные потребности миллионов — и теперь люди жаждут красоты, эмоций и смысла». Насытив свои основные потребности, мы хотим чего-то утонченного, исполненного смысла и доставляющего радость. Речь идет уже не просто о продуктах; нам нужно нечто более сложное — комплекс продуктов, услуг, пространство для их применения и интересная информация. Мы хотим, чтобы именно так, системно, было устроено наше образование, развлечения и общение. Представить себе такой «продукт» и придать ему соблазнительную форму можно с помощью дизайнерского мышления.

В конце 2005 года Bank of America запустил новую программу «Оставь себе мелочь» (Keep the Change). Сотрудники IDEO вместе со специалистами банка выявили в поведении его клиентов закономерность, хорошо знакомую многим. Заплатив за что-нибудь наличными, дома мы бросаем мелочь в банку или копилку. Когда она наполнится, мы несем деньги в банк и кладем на накопительный счет. У столь простого способа делать сбережения немало поклонников. Именно им и предназначалась новая программа. Когда человек оплачивает покупку дебетовой карточкой, сумма остатка округляется до доллара, а центы зачисляются на накопительный счет.

Почему программа имела успех? Потому что ее создатели попали в точку — сыграли на свойственном людям инстинктивном желании откладывать деньги незаметно, не причиняя себе никаких неудобств. Чтобы уж наверняка заманить клиентов в эту игру, Bank of America обещает на каждый отложенный цент первые три месяца добавлять свой цент, а далее от себя приплачивать 5% от того, что вы таким образом отложите (но только если это не больше \$250). Люди клюют на это. Но все-таки главное в другом: приятно, получая

Дизайнерское мышление и разработка инноваций: как их объединить

Начинайте с начала. Привлекайте к работе дизайнеров на самых ранних этапах создания инноваций, до того, как вырисуется то или иное направление. С их помощью вы проверите больше идей и за меньшее время, чем без них.

Ориентируйтесь на людей. Разрабатывая инновации, важно руководствоваться не только экономическими и технологическими соображениями, но и учитывать поведение, потребности и предпочтения людей. Ориентированное на человека дизайнерское мышление — особенно если оно основано на непосредственных наблюдениях за жизнью людей, может предложить самые неожиданные решения, лучше соответствующие нуждам потребителей.

Пробуйте снова и снова. Настраивайте людей на эксперимент и быстрое тестирование опытных решений. Просите их создавать прототипы в первую же неделю работы над проектом. Оценивайте их успехи с помощью таких параметров, как, скажем, среднее время создания рабочей модели или количество потребителей, которые на протяжении проекта участвовали в испытании моделей.

Привлекайте участников отовсюду. Расширяйте инновационную экосистему — ищите возможность привлечь к проекту покупателей и пользователей, раскидывайте свои сети в интернете.

Занимайтесь и крупными, и небольшими проектами. Следите за разнообразием вашего инновационного портфеля: важно иметь в запасе идеи двух типов — те, что могут быстро принести прибыль, и те, что в

перспективе обещают произвести настоящий переворот. Пусть ваши подразделения занимаются усовершенствованиями уже существующих продуктов, но при этом будьте готовы взяться и за революционную инновацию — помните, что в этом случае инициатива должна исходить сверху.

В бюджете учитывайте темп инноваций. Дизайнерская мысль работает быстро, но путь инноваций на рынок непредсказуем. Не привязывайте сроки разработки инновации к бюджетному циклу. Будьте готовы пересматривать свою финансовую поддержку по мере того, как работа над проектом будет продвигаться и его перспективы станут яснее.

Ищите людей повсюду. Нанимайте выпускников междисциплинарных школ, вроде Института дизайна Стэнфордского университета или «продвинутых» бизнес-школ вроде Rotman в Торонто. Да и выпускники вполне традиционных школ дизайнера могут предложить такие решения, которые превзойдут ваши ожидания. Можно развить такой склад ума и у недизайнеров, если у них есть к этому задатки.

Учитывайте ротацию кадров. Во многих компаниях люди получают новые должности каждые год-полтора. Но дизайнерские проекты часто продолжаются куда дольше. Назначения нужно планировать так, чтобы люди оставались в проекте до его окончания — до стадии реализации идеи. Только специалист, который участвовал во всей трудной работе инновационного проекта, по-настоящему чему-то научился и в дальнейшем принесет большую пользу организации.

каждый месяц выписку со счета, видеть, что экономить деньги, не прилагая к этому никаких усилий.

Меньше чем за год было открыто 700 тысяч новых текущих счетов и 1 млн — накопительных. Сейчас в программе участвует более 5 млн человек; вместе они отложили более \$500 млн. Программа — пример того, как дизайнерское мышление может вычленивть некую особенность человеческого поведения и, творчески обыграв ее, создать новый продукт, заманчивый для потребителя и выгодный для бизнеса.

Томас Эдисон — воплощение золотого века изобретательства, времени, когда новые идеи изменили нашу жизнь. Сейчас потребность в таких идеях сильнее, чем когда-либо прежде. Куда ни кинь — всюду проблемы, которые можно решить только каким-то принципиаль-

но новым образом: медицинская помощь недоступна многим по экономическим или иным причинам; миллиарды людей живут на несколько долларов в день; потребление энергии опережает возможность планеты обеспечивать эту энергию; образование не соответствует духу времени; из-за новых технологий или демографических сдвигов компании теряют свои традиционные рынки. Все эти проблемы «завязаны» на людей. Они требуют ориентированного на человека, творческого, нелинейного и практического подхода. Он и называется дизайнерским мышлением. ♥

Тим Браун (Tim Brown) — генеральный директор инновационной дизайнерской фирмы IDEO.

Перехитрить искусственный интеллект

Чтобы не пасть жертвой ширящейся автоматизации, стоит освоить своеобразный «степ-данс».

Томас Дейвенпорт, Джулия Кирби

Жительница Флориды Ю-Мей Хатт, прочитав о свежем исследовании Оксфордского университета о перспективах автоматизации и замещения человека роботами, написала: «Мысль о том, что половина рабочих мест может исчезнуть, заставила меня по-иному взглянуть на будущее моих детей». И это слова не просто матери, но и главы компании. Ю-Мей ведет блог о новых технологиях и хорошо знает, что компьютеризация приносит в нашу жизнь много полезного и приятного, но ее волнуют издержки процесса. «Смогут ли мои дети соперничать с искусственным разумом? А как им конкурировать за все сокращающиеся места с более опытными специалистами?».

Людей все больше тревожат подобные вопросы — и на это есть основания. Если не удастся создать столько новых рабочих мест, сколько отнимут роботы, не избежать печальных последствий массовой безработицы: от экономического спада и отсутствия карьерных перспектив у молодежи до личных трагедий. Под угрозой окажутся и те, кто занят умственным трудом: их реальным конкурентом становится искусственный интеллект (см. врезку «Три эпохи автоматизации»). Под умственным трудом мы подразумеваем деятельность, больше связанную с интеллектуальной нагрузкой, чем с физической, в ходе которой человек должен принимать обоснованные решения и которая, как правило, предполагает наличие высшего образования. В нынешней зрелой экономике доля работников умственного труда очень велика: по мере того, как машины брали на себя все новые и новые задачи, не требующие больших интеллектуальных затрат, людям ничего не оставалось, кроме как уходить в сферу умственной работы. Однако уже в ближайшем будущем, по мнению аналитика Найджела Рейнера из Gartner, «многое из того, что сегодня делают руководители высшего звена, будут делать машины».

Однако нельзя ли взглянуть на проблему под другим углом? Не спрашивать себя, что еще дешевле и быстрее поручить роботу, а понять, какие новые задачи сможет решать человек, если ему придут на помощь более умные машины. Не считать экономику игрой с нулевой суммой, где машины отнимают у людей рабочие места, а представлять себе континуум новых задач. Тогда вместо угрозы автоматизации мы узрим возможности аугментации (наращивания).

Есть множество примеров того, что работники умственного труда с помощью умных машин выполняют задачи, которые были бы не под силу ни тем, ни другим по отдельности. Когда машины вмешиваются в работу, они выбирают разные стратегии. Обычно считается, что единственный способ предотвратить угрозу того, что твою работу отберет автомат — получить самое лучшее образование, но это не совсем так. На деле есть пять разных способов справиться с проблемой.

Что такое аугментация?

Ученый-экономист Дэвид Отор из МПТ, наблюдающий за тем, как автоматизация влияет на рынок труда, полагает, что «пресса и эксперты чрезмерно раздувают проблему замещения людей роботами и не видят, какие огромные перспективы сулит сочетание возможностей человека и машины. Это повышение производительности труда, рост доходов, увеличение спроса на высококвалифицированный труд. Машина вряд ли сможет выполнить задание, требующее гибкости, оценочного мнения или здравого смысла». Отор пишет далее: «Работу, которую не в состоянии выполнить машина, как правило, можно сделать лучше с ее помощью».

Поиск путей для плодотворного сотрудничества человека и машины и составляет суть того, что мы называем аугментацией. Это в корне отличается от обычной стратегии автоматизации, которую обычно понимают так: очертим круг выполняемых людьми операций, и все, что

Идея коротко

УГРОЗА

Машины давно вытесняют человека с рынка труда, и он ищет себе место на еще не занятых роботами территориях. Сегодня с развитием искусственного интеллекта этот вопрос стоит остро, как никогда: не останутся ли вообще без работы многие профессионалы?

СМОТРИМ НА ПРОБЛЕМУ С ДРУГОЙ СТОРОНЫ

Если компьютеры будут неуклонно брать на себя все больше и больше из того, что делают высококвалифицированные специалисты, то скоро образованные люди окажутся не у дел. Однако, если посмотреть на роль машин с позиций аугментации или наращивания возможностей с помощью компьютера, мы сможем не просто выжить на рынке труда, но и достичь высот, которые нам и не снились.

5 ШАГОВ

Кто-то из работников умственного труда сможет сделать «шаг вверх», поднявшись на ступеньку выше в познании. Кто-то сделает «шаг в сторону» и займется тем, что компьютеру не под силу. Кого-то выручит «шаг внутрь», и он будет следить за работой компьютера и корректировать ее. Иные перейдут на более «узкий шаг», уйдя в очень узкую специализацию, и, наконец, кто-то сможет сделать «шаг вперед», работая над созданием машин нового поколения.

можно алгоритмизировать, передадим компьютеру. Так люди хотя бы сократить затраты, но на деле загоняют себя в колею текущих задач и видов деятельности.

Принцип аугментации, напротив, исходит из того, что анализ работы, которую мы делаем сейчас, — отправная точка для поиска ее улучшения и расширения, а вовсе не сужения. Многие уже поняли это. К примеру, Камилл Никита, CEO компании Gongos из Детройта, занимающейся исследованиями рынка. Считается, что с появлением мощных средств автоматической обработки данных работы у фирм ее отрасли значительно поубавится. Никита согласна, что «большие данные» открывают много нового. При этом, однако, специалисты могут пойти вглубь, чтобы раскрыть «контекст и человеческий аспект картины, стоящей за большими данными, а также ответить на вопрос “почему это так”». Иными словами, не просто выдавать аналитику, а синтезировать полученные о рынке знания и объяснять клиенту их смысл, чтобы он мог принять информированное решение. К счастью, компьютер этого делать не умеет.

По мнению Никиты (в этом и есть «символ веры» аугментации), умные машины не выталкивают людей с рынка труда. Напротив, при определенных обстоятельствах они позволят нам браться за такие задачи, о которых мы бы раньше не могли и мечтать. Или это могут быть задачи, в корне отличающиеся от тех, с которыми справляются машины. И в том, и в другом случае это виды деятельности, плохо поддающиеся формализации и алгоритмизации.

Мы хотели бы предложить всем, и работникам, и работодателям, в корне пересмотреть подход и вместо автоматизации начать думать в терминах аугментации. Тогда изменятся и способ управления организацией, и пути достижения успеха в работе каждого человека, а специалисты начнут видеть в умных машинах союзников в решении творческих задач.

Пять шагов

Представим себе, что развитие компьютерных технологий может в ближайшее время напрямую затронуть вашу профессию. Более того, скоро появится программа, способная выполнять большинство сложных интеллектуальных операций, а также принимать решения,

практически ничем не хуже (а то и лучше) тех, что принимает 90% людей на вашей должности. Что делать, чтобы не потерять работу? Вот пять способов предложить вашему работодателю нечто новое, по-иному выстроив свои отношения с компьютером.

Шаг вверх. Один из лучших способов уцелеть на будущем рынке труда — встать на ступеньку выше машины, взяв на себя более сложные интеллектуальные задачи. Это могут сделать люди, способные, в отличие от компьютера, увидеть за деревьями лес и подняться на более высокий уровень абстракции. В принципе это ничем не отличается от традиционного рецепта против «угрозы» автоматизации: пусть машина делает то, что ниже нас, а мы сами займемся более содержательной работой.

Нивен Нараин, занимающийся научными исследованиями в онкологии, приводит замечательный пример. В 2005 году он стал сооснователем компании Berg. Целью этого массачусетского стартапа было использование искусственного интеллекта для создания новых лекарств. Для анализа образцов крови и тканей он использовал мощные масс-спектрометры, день и ночь выдававшие триллионы данных, и мощные компьютеры, выявляющие паттерны, которые, возможно, сигнализируют о воздействии на клетки определенных молекул.

«Сегодня было бы глупо поручать подобный анализ сотне биохимиков, чтобы в итоге услышать нечто вроде: “Пожалуй, эта структура перспективна...” — заметил Нараин в интервью в марте 2015 года. И все же у него в лаборатории трудятся более ста представителей этой профессии. Они не корпят над цифрами и не делают туманных предположений относительно потенциала той или иной молекулы. Они вступают в игру, когда компьютер выполнил свою работу и нужно проверить, верна ли предложенная искусственным разумом гипотеза или нет.

В конкуренции с умными машинами Нараин поднялся на ступеньку выше, выйдя на новый уровень разработки новых лекарственных препаратов. Для этого ему потребовался солидный опыт, знания и, главное, понимание того, как мир меняется. А хедж-фонды и инвестбанкиры Уолл-стрит зарабатывают состояния, если могут подняться над электронными торгами и автоматическим управлением портфелем.

5 СПОСОБОВ СДЕЛАТЬ УСПЕШНУЮ КАРЬЕРУ В МИРЕ БУДУЩЕГО

Какова бы ни была ваша специальность, вы можете найти свой способ сотрудничества с компьютером. Возьмем в качестве примера область маркетинга.

	КАК СОЗДАЕТСЯ ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ	ПРИМЕР	ЧТО ДЛЯ ЭТОГО НУЖНО
Шаг вверх	У вас есть шанс стать руководителем высшего звена, ведь вы не в пример компьютеру способны мыслить масштабно.	Работа бренд-менеджера — координировать все действия компании на рынке для успешного позиционирования бренда.	Получите степень MBA или PhD, о которой давно мечтаете, и постоянно расширяйте свой профессиональный кругозор.
Шаг в сторону	У вас есть что предложить помимо рационального мышления. Интуиция или художественный вкус не подвластны компьютеру.	Только креативный сотрудник может интуитивно понять, чем заинтересовать продвинутого и искушенного клиента.	Развивайте свой многогранный («множественный») интеллект и старайтесь набираться опыта у признанных экспертов.
Шаг внутрь	Вы разбираетесь в работе компьютера и следите за ней, а при необходимости ее корректируете.	Специалист по ценообразованию с помощью компьютера ежедневно отслеживает и корректирует цены на товары.	Овладейте одной из точных наук и постоянно повышайте свой профессиональный уровень в этой сфере.
Уже шаг!	Вы специализируетесь в узкой области, где применение компьютера хоть в принципе и возможно, но экономически неоправданно.	Специалист по рекламе может предложить уникальные решения, в которых будут задействованы разнообразные носители.	Найдите себе узкоспециализированную нишу и отдавайтесь работе со всей страстью.
Шаг вперед	Вы разрабатываете новое поколение машин и приложений, чаще всего по заказу производителя.	Цифровой гуру использует данные, чтобы оптимизировать затраты на рекламу в кабельных сетях.	Будьте в курсе последних компьютерных технологий, искусственного интеллекта и аналитики. Учитесь находить новые сферы автоматизации.

Если и вы решите пойти по этому пути, вам, скорее всего, придется долго учиться, и без диплома магистра или PhD скорее всего не обойтись. С первого дня работы в компании, чтобы быть на хорошем счету, вы должны проявлять любознательность и способность к творчеству. Нужно стремиться на самый верх и не упускать возможности сделать шаг в этом направлении. К примеру, Барни Харфорд, CEO компании Orbitz, которая радикально сократила число «интеллектуальных» ра-

бочих мест, по его собственному признанию, подбирая людей на оставшиеся должности, ищет кандидатов, обладающих глубокими знаниями в своей области и в то же время отличающихся широким кругозором и неподдельным интересом к тому, чем занимается компания и как она устроена.

И это отличный совет всем, кто хочет подняться на ступеньку выше. Ключевым здесь становится синтез человека и машины; поручите ей всю «черную» умствен-

ную работу, но при этом будьте в курсе того, как именно она ее выполняет. Сам Харфорд применил «машинное обучение» при разработке алгоритма, позволяющего оптимально спланировать путешествие для каждого клиента.

Шаг в сторону. Первый способ подойдет далеко не всем. Однако есть еще множество видов не менее важной умственной работы, которую нельзя описать с помощью алгоритма. Поэтому второй путь — это, так сказать, пойти в сторону, то есть использовать не только возможности своего рационального мышления, но и навыки общения, понимание людей и главное — осознание своих интересов и целей и учет собственных сильных сторон.

Легендарный тренер Д. Уэйн Лукас не может объяснить, как ему удается разглядеть талант в годовалом ребенке. Он просто это умеет. Знаменитый дизайнер Apple Джонатан Айв не может привить свой художественный вкус компьютеру. Комик Рикки Джервейс заставляет людей смеяться над шутками, до каких искусственный интеллект бы в жизни не додумался. Пользуются ли они при этом компьютером? Конечно! Однако их гениальность в том, что они сумели обнаружить у себя особенный талант его использовать. А компьютеры просто экономят их время и силы.

Не стоит думать, что «второй путь» — лишь для художественных и артистических натур. Скажем, ведущие специалисты или партнеры юридических фирм — это вовсе не самые опытные крючокотворы. Их талант — в умении заключать крупные выгодные сделки и давать мудрые советы клиентам. И чем больше механической работы сделает компьютер, тем больше времени будет у них на выполнение своей основной миссии. То же можно сказать и об инвестиционных банкирах, бизнес-консультантах и т.п.

Возьмем еще сферу социальных услуг для престарелых. Производители роботов считают ее одной из самых перспективных для их отрасли, ведь, по мнению многих, это механическая работа, не требующая особого ума. Но для нее нужно особое качество — принимать старого, немощного, зачастую физически и интеллектуально беспомощного человеком таким, какой он есть, не судя и не укоряя его за промахи, а лишь стараясь помочь. Разве сможет машина заменить человеческое тепло и участие? В хосписе сочувствие — абсолютно незаменимое качество.

Способность к душевной поддержке, терпение и понимание людей пригодятся и в любой другой работе. И если вы считаете, что именно этот путь подходит вам больше всего, научитесь ценить свои неформальные достижения, а не только те, за которые вам ставили отметки в школе. Развивайте и демонстрируйте эмоциональный интеллект, ведь научиться можно и тонким духовным материям, а не только математике.

Шаг внутрь. В 1967 году, увидев первые попытки передать некоторые интеллектуальные функции компьютеру, Питер Друкер воскликнул: «Да это полный дебил!». Сегодня компьютеры уже нельзя назвать

дебилами, однако очень часто результаты их работы нуждаются в доводке силами человека.

Широко известен случай, когда человек, меняя место работы, обратился в свой банк с просьбой о рефинансировании ипотечного кредита и ему отказали, невзирая на то, что до этого момента он 8 лет был на госслужбе, а перед этим 20 лет профессорствовал в университетах. Умный компьютер посчитал недавний переход слишком серьезным фактором риска: хотя уровень ожидаемых доходов вполне соответствовал установленному банком порогу, новая работа в большей степени была подвержена неопределенности. Возможно, банковская автоматическая система была не слишком умна, ведь заявку подал не кто иной, как Бен Бернанке, бывший председатель Федерального резерва США. Он собирался заняться чтением лекций и только что подписал контракт на \$1 млн. Этот пример доказывает, что любая компьютерная оценка нуждается в корректировке на основе знаний о мире, доступных человеку.

Если вы способны анализировать и изменять решения компьютера — этот путь для вас. Опытный консультант по налогам может уберечь клиента от дорогостоящих ошибок, весьма вероятных при заполнении налоговой декларации с помощью компьютерной программы. Какими бы совершенными ни были системы электронного маркетинга, только опытный специалист способен предостеречь компанию от потенциально опасного для бренда рекламного шага или скорректировать программу продвижения.

Вы спросите, в чем же тогда заключается аугментация? Кто кого дополняет в такой ситуации? Хочу еще раз подчеркнуть, что аугментация предполагает взаимную поддержку: человек призван следить, чтобы компьютер правильно выполнял свою работу, а затем вносить необходимые коррективы.

По мнению апологетов образования в области точных наук, будущий рынок труда будет представлен преимущественно позициями, предполагающими умение сделать этот самый «шаг внутрь», и подобная подготовка должна помочь людям найти свое место на этом рынке. Но, если вы выберете эту стратегию, понадобится развивать наблюдательность, умение объяснять и понимание человеческих отношений.

Уже шаг! Задумайтесь, что именно в вашей специальности трудно передать компьютеру — в силу экономической нецелесообразности. Недавно журналист газеты The Boston Globe решил выяснить, как живут наиболее крупные держатели франшизы пончиковой империи Dunkin' Donuts. Один из них, Гари Джоял, обеспечил себе далеко не бедное существование (если судить по тому, что разъезжает он на шикарном «Роллс-ройсе») тем, что сводит потенциальных покупателей франшизы с продавцам. В этом ему помогают накопленные за долгие годы знания о самых разных аспектах деловой и частной жизни существующих и потенциальных клиентов и их финансовом положении. Эти знания обеспечивают ему прочное место в цепочке между предоставляющим и получающим франшизу.

Три эпохи автоматизации

Угроза, исходящая от умных машин, кажется все сильнее, и для этого есть вполне объяснимые причины. По мере того, как все больше важных решений берут на себя компьютеры, на рынке труда человеку остается все меньше места.

ПЕРВАЯ ЭПОХА

Первые промышленные станки избавляют человека от самого тяжелого, грязного и опасного ручного труда.

XIX век

ВТОРАЯ ЭПОХА

Автоматические системы берут на себя рутинную работу — от бронирования авиабилетов до предоставления услуг колл-центра.

XX век

ТРЕТЬЯ ЭПОХА

Умные машины начинают принимать решения: от автоматического ценообразования для авиабилетов до когнитивных систем Watson, созданных IBM.

XXI век



На его счету на \$0,5 млрд сделок. Наверное, знания Джояла и можно было бы заложить в компьютер, однако в данном случае овчинка выделки явно не стоит — не те масштабы, чтобы тратиться на разработку программы.

Другой пример приводит журнал Johns Hopkins Magazine: некая француженка, Клер Бюстарре, сделала карьеру на том, что она лучше всех разбирается во всех тонкостях и разновидностях писчебумажной продукции, подобно тому, как хороший сомелье разбирается в вине. Буквально наощупь она может определить возраст и происхождение бумаги, что делает ее незаменимым экспертом для исторической атрибуции документов и произведений искусства. Наверное, и можно было бы попробовать записать ее знания в виде компьютерной программы, однако за то время, что на это уйдет, сама Клер наверняка пополнит их запас.

Таким образом, «сузить шаг» — значит найти свою нишу и глубоко в ней окопаться. Если того, кто делает «шаг вверх», можно сравнить с осматривающей поле лисой, то ограниченная полянка характерна для ежа. У большинства «ежей» прекрасное образование, но самые ценные знания они получили в ходе работы. Их характерная черта — целеустремленность.

Если и вы хотите примкнуть к этой когорте, начинайте создавать себе имя и репутацию человека, больше других знающего о каком-то узком предмете. Это не исключает разносторонности, однако в профессиональном плане вы должны сосредоточиться на чем-то одном. Может ли вам в вашей работе помочь компьютер? Пожалуй, он пригодится для ведения базы данных, а также для того, чтобы соотносить свои специальные знания и умения с тем, что делают другие люди.

Шаг вперед. В данном случае речь идет о разработке новых поколений компьютеров и других средств авто-

матизации. Истину, что за каждой более совершенной машиной стоит человек, да не один, никто не отменял. Ведь кто-то решает, имеет ли смысл вкладывать деньги в разработку ПО для оптимизации франшизных сделок Dunkin' Donuts или дает зеленый свет инвестициям в проект создания автоматической системы для разработки новых онкологических препаратов. Целиком же эта цепочка выглядит так: сначала на интуитивном уровне понять, что появилась необходимость в более совершенном решении, затем — определить, в какой части это решение может быть автоматизировано, написать программу и задать условия ее применения. Для работы в этой сфере необходимы глубокие знания в сфере компьютеров, искусственного интеллекта и аналитики. Стив Лор в своей книге «Data-ism» («Информизм») приводит примеры: Ник Докузьян, топ-менеджер винокуренной компании E. & J. Gallo Winery, и Хендрик Хаманн, сотрудник центра научных исследований компании IBM, объединились, чтобы придумать способ автоматизировать разработку индивидуального режима ухода за каждой виноградной лозой в зависимости от ее возраста, состояния и прочего. Это задача не из простых. Однако, обладая экспертными знаниями, каждый в своей области (один защитил докторскую по физиологии растений, другой — физик с огромным опытом применения сенсорных сетей), Докузьян и Хаманн сумели с ней справиться. Для успеха в данном направлении одних только технических знаний, даже самых глубоких и широких, недостаточно: надо уметь видеть новую потребность в автоматизации и понять, как ее можно удовлетворить.

Если вы выберете этот путь, имейте в виду: вы должны мыслить нестандартно, видеть ограничения существующих систем и придумать принципиально новые инструменты. Возможно, настанет день, когда разрабатывать новые программы станут сами компьютеры и человека

вытеснят и из этой ниши. Однако, по мнению Билла Гейтса, «пока программистам ничто не угрожает».

За что работодатель любит (или должен любить) аугментацию

Когда мы обсуждали эти вопросы с представителями разных профессий, от физиков, учителей и журналистов до финансовых консультантов, юристов и архитекторов, они признали, что все пять перечисленных шагов применимы в их сферах. Не каждый подойдет конкретному человеку, но найти тот, что годится именно тебе, всегда возможно. В стратегию аугментации пока еще верят не все. Мир по-прежнему находится в плену идеи автоматизации, и в глазах менеджера машина часто выигрывает по сравнению с человеком. Вспомнить хотя бы знаменитые слова Генри Форда: «Почему, когда мне нужна пара рук, я получаю еще и голову в придачу?».

Чтобы мир завоевала стратегия аугментации, каждый работодатель должен поверить в то, что человек и машина вместе лучше, чем каждый в отдельности. И это прозрение наступит тем раньше, чем быстрее бизнес поймет, что залогом его успеха является не экономия, а постоянные инновации. До сих пор работодатели смотрят на машину и человека как на взаимозаменяемые ресурсы — если одно обходится дороже, его меняют на другое. Однако подобный подход может быть оправдан только в статичной ситуации, когда завтра перед нами будут стоять все те же задачи, что сегодня. Ю-Мей Хатт сказала, что применение автоматических систем в ее небольшой компании (Golden Lighting, производитель электрооборудования для жилых помещений) дало очень неплохие результаты, но теперь креативность сотрудников еще важнее. Дизайнеры должны быть в курсе последних тенденций и в устройстве интерьера, и в светотехнике и предлагать инновационные решения, соединяя то и другое. Сейлзы используют CRM, однако в итоге их успех определяет умение правильно установить личный контакт с покупателем.

В эпоху инноваций главным фокусом должны стать не слабые, а сильные стороны человеческой породы. Люди всегда будут источником новых идей и того конкурентного преимущества, которое труднее всего копировать. Да, они несовершенны, могут быть эгоистичными, нечестными и лениться на работе. Да, учиться порой приходится заставлять из-под палки. И конечно же, роботы в подобных грехах не замечены. Однако стратегия аугментации позволит людям проявить все лучшее, что есть у них и только у них.

Эстафета вместо гонки

Нет сомнений, что скоро многих работников умственного труда заменят роботы. Трудно, например, сказать, какова будет роль человека в финансовом консультировании, но вряд ли это будет рекомендация оптимального состава инвестиционного портфеля. «Наша работа все больше и больше зависит от компьютеров, да и мы сами стимулируем клиентов пользоваться нашими интернет-сервисами, — признался нам один финансовый консультант. — Боюсь, скоро нас совсем вытеснят». И все же в конце у него в глазах блеснул луч надежды: «Хотя вряд ли компьютеру когда-либо удастся убедить кого-нибудь инвестировать больше денег. Это под силу только человеку. Последнее время я все чаще чувствую себя скорее психологом, чем биржевым брокером».

Следуя принципу аугментации, мы можем избавиться от страха автоматизации и превратить гонку на выживание в эстафету. И в выигрыше будут те, кто ловчее будет передавать палочку — от человека к машине и обратно. ♣

Томас Дейвенпорт (Thomas H. Davenport) — почетный профессор в колледже Бэбсона, научный сотрудник Центра цифровых бизнес-технологий MIT и старший советник Deloitte Analytics. **Джулия Кирби** (Julia Kirby) — старший редактор HBR. В данный момент они вместе работают над книгой, посвященной проблемам автоматизации умственного труда.

Мы разные, но мы — одно целое

*Чтобы не пасть жертвой ширящейся автоматизации,
стоит освоить своеобразный «стен-данс».*

Цедал Нили

Чтобы преуспеть в глобальной экономике, все больше компаний открывают подразделения по всему миру и снимают сливки на рынке труда. Глобальные компании умело пользуются национальной разнородностью своего персонала, объединяя в одно целое представителей разных культур, с разным профессиональным опытом, с разными представлениями о стратегических и организационных проблемах.

Но руководителям интернациональных коллективов приходится туго. Создать жизнеспособную команду трудно даже из соотечественников — и даже когда все находится в одном офисе. А уж если приходится работать с людьми из разных стран, если у них разная профессиональная подготовка и находятся они за тридевять земель друг от друга, — тем более: обмен информацией разлаживается, все чаще происходят недоразумения, сотрудничество уступает место взаимному недоверию.

Как предупредить такой сценарий — это я изучаю более 15 лет. Я провел десятки исследований, обсудил с множеством руководителей недоразумения, которые то и дело возникали в их трудовых коллективах и порой дорого обходились их компаниям. Но я знаю и команды, создавшие замечательные — и высоко оцененные потребителями — инновации, на которых компании заработали миллионы долларов.

Глобальные коллективы двух типов — работающие и не работающие — различаются близостью между людьми, то есть степенью их эмоциональной связи друг с другом. Если все работают рядом, дистанция между сотрудниками коротка и они общаются тесно. Даже если у них разная профессиональная квалификация, они будут взаимодействовать официально и неофициально, согласовывать свою работу и выстраивать доверительные отношения. У них формируется одинаковое представление о приемлемом поведении, возникает ощущение, что они находятся среди «своих», близких по духу, а это — залог продуктивной работы команды. Если же сотрудники

компании работают в разных городах или странах, то им труднее общаться и кооперироваться друг с другом, они разобщены и не могут полноценно взаимодействовать. Значит, первая управленческая задача руководителя глобальной компании — сокращать разобщенность людей.

Чтобы упростить эту задачу, я разработал и протестировал систему измерения разобщенности и ее сокращения. Факторами разобщенности в коллективе могут быть — вместе или по отдельности — структура, рабочие процессы, язык, культурная идентичность и технологии (по-английски она называется SPLIT, по первым буквам пяти элементов: Structure, Process, Language, Identity и Technology). Ниже я объясняю, почему все они могут спровоцировать проблемы в коллективе и как эти проблемы устранять — или вообще не допускать их возникновения.

Структура и значимость

Структурные факторы, препятствующие сплоченности людей в глобальных компаниях, — это местоположение и количество офисов, а также численность персонала в каждом из них.

Главная проблема тут — разные представления о значимости тех или иных подразделений. Если, скажем, львиная доля сотрудников работает в Германии и всего два-три человека — в США или Южной Африке, то может сложиться впечатление, будто немецкий офис — главный, а остальные — второстепенные. Это плохо для общей атмосферы в компании. Те, кто в большинстве, недолюбливают тех, кто в меньшинстве, подозревая их в стремлении жить за счет большинства. Меньшинству же начинает казаться, что большинство лишает их права голоса и отводит им роль статистов.

Ситуация усугубляется, если глава организации работает в самом многочисленном офисе или в расположенном ближе всего к штаб-квартире: сотрудники этого же

Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Если члены коллектива родом из разных стран, у них разная профессиональная подготовка и работают они далеко друг от друга, то из-за отсутствия непосредственного общения или эмоциональной связи нарушается обмен информацией, все чаще происходят недоразумения, а сотрудничество уступает место взаимному недоверию.

РЕШЕНИЕ

Руководители глобальных компаний могут наладить эффективную работу своих трудовых коллективов с помощью разработанной автором статьи системы измерения разобщенности и ее сокращения (SPLIT). Она позволяет выявить пять факторов разобщенности в коллективе, такие как структура, процессы, язык, культурные коды и технологии, и контролировать их.

офиса часто игнорируют потребности и вклад коллег из других мест. Так бывает, даже если все работают в одной стране. Допустим, пять сотрудников из Пекина «дружат против» двух коллег из Шанхая.

Если в глобальной компании появляются «главные» и «второстепенные» офисы, коллектив разбивается на «своих» и «чужих». Так было в глобальном подразделении маркетинга транснациональной фармацевтической компании со штаб-квартирой в США. Группа, отвечавшая за стратегию для обеих Америк, и ее руководитель работали в штаб-квартире в Бостоне. Несколько сотрудников лондонского офиса и единственный специалист в Москве занимались европейскими рынками, еще три человека, курсировавшие между Сингапуром и Токио, — рынками Азии. То, как каждая группа видела свое положение в компании, описано во врезке «Сколько людей, столько мнений».

Чтобы коллектив работал как единое целое, руководитель должен довести до сведения каждого три ключевых момента.

Кто мы. Команда — это одно целое, даже если она состоит из разных «элементов». Хорошо, если в организации понимают и принимают эти отличия и руководитель умеет объединять людей. Тарика, 33-летнего сотрудника глобальной фирмы, назначили на руководящую должность. Он возглавил подразделение, в котором работало 68 человек — уроженцы 27 стран, говорившие на 18 языках, в возрасте от 22 лет до 61 года. До того, как Тарик возглавил подразделение, оно работало все хуже и хуже, и людям там было плохо. Коллектив разделился на группы — по странам и языку. Чтобы объединить людей, Тарик придумал девиз «Мы разные, но мы — одно целое», дал сотрудникам возможность рассказывать о своей культуре и стал жестко пресекать бестактность по отношению к «иным».

Что мы делаем. Важно напоминать коллективу, что у него общая цель, и направлять его энергию на решение задач, стоящих перед всем подразделением или организацией. Руководитель должен регулярно отмечать, как каждый сотрудник реализует общую стратегию и укрепляет позиции компании на рынке. К примеру, на ежене-

дельной телеконференции глава глобальной команды мог бы оценивать работу коллектива с точки зрения общих целей компании, объяснять, на чем сосредоточиться коллективу, чтобы обогнать конкурентов.

Быть на связи. С сотрудниками, работающими далеко от руководителя, надо общаться почаще. Пусть это будет короткий звонок или электронное письмо — даже так можно показать им, что о них помнят и их ценят. Один менеджер из Далласа после слияния компаний возглавил коллектив из Индии. Он приглашал подчиненных участвовать в подготовке важных решений, обсуждал с ними текущие проекты и благодарил за работу. Он сам звонил им и предоставлял выходные по случаю их дней рождения. Коллектив оценил его внимание и стал более сплоченным.

Процессы и эмпатия

Понятно, что эмпатия способствует общению. Если коллеги встречаются в неформальной обстановке, они лучше понимают друг друга, а значит, им проще работать вместе. Но сотрудники офисов, находящихся в разных странах, редко видятся «живьем», и на такое взаимопонимание рассчитывать не приходится. Значит, руководители глобальных коллективов должны, проводя виртуальные совещания, учитывать несколько моментов.

Обратная связь. Иногда сотрудники глобальных компаний своими привычками или правилами невольно дезориентируют других. Жюли, химик-технолог, и ее сотрудники в Марселе проверяли почту и отвечали на письма раз в день, утром, чтобы потом уже не отвлекаться. Им и в голову не приходило, что из-за этого в переписке с американскими коллегами случаются сбой и недовольство американской стороны растет. Французы осознали это только после того, как Жюли побывала в калифорнийском офисе фирмы. Конечно, выяснять такие вещи можно не только при личных визитах. Сотрудники разных офисов могут общаться по телефону, в письмах, на видеоконференциях. Главное — понимать, как вас воспринимают со стороны.

Неструктурированное время. Вспомните последнее «очное» совещание. Что происходило за несколько ми-

МЫ РАЗНЫЕ, НО МЫ — ОДНО ЦЕЛОЕ

МОСКВА, 1 ЧЕЛОВЕК

«Я здесь сам по себе и целиком завишу от бостонской группы. Мне надо нравиться начальнику».

СИНГАПУР/ТОКИО, 3 ЧЕЛОВЕКА

«Нашего мнения обычно не спрашивают. Очень трудно выбрать время для обсуждений, и даже если это удастся, начальству поперек ничего нельзя сказать».

ЛОНДОН, 5 ЧЕЛОВЕК

Мы работаем с самыми сложными — в смысле этнокультурного многообразия и институциональных барьеров — регионами. Группа из Бостона не понимает наших рынков».

БОСТОН, 8 ЧЕЛОВЕК

«Мы делаем очень важную работу и напрямую связаны с начальством».



нут до его начала? Говорили ли о погоде, о детях, о новом ресторане? Такое стихийное общение выполняет важную роль: это своего рода разминка, пролог к обязательным деловым контактам. Даже если люди рассеяны по всему миру, возможность поболтать о том о сем помогает налаживать доверительные отношения. Поэтому, когда вы планируете телеконференцию, отведите минут пять на разговоры ни о чем. На совещаниях, особенно первых, говорите неформально о работе и не только, чтобы члены команды лучше познакомились с коллегами, находящимися далеко. Помогайте людям рассказывать о своих трудностях, даже если это не связано напрямую с темой совещания.

Время на споры. Хорошо, если люди спорят о работе. Руководители должны поощрять такие дискуссии — и конечно, гасить накал страстей. Если вы призываете подчиненных поучаствовать в мозговом штурме, у них не будет ощущения, что они обязаны встать на ту или иную сторону в споре. Наоборот, они решат, что вы просите их подробно рассмотреть обсуждаемый вопрос и изложить свои идеи. Тон в дискуссии задает руководитель; подбирайтесь к сути, задавая наводящие вопросы. Просите каждого высказать свои соображения и начинайте с тех, кто ниже по должности или недавно работает в команде, чтобы их не смущали комментарии коллег. Такое обсуждение — не пустая трата времени, хотя так может показаться на первых порах, оно поможет вам принять более правильное решение и получить более широкую поддержку.

Программист из Стамбула на совещаниях всегда молчал, чтобы не провоцировать конфликтов, хотя у него большие сомнения вызывало то, как коллеги написали свою часть программы. Ему было что возразить, но руководитель группы не терпел споров, а разработчик не хотел навредить себе. Через месяц проектная группа столкнулась с проблемами, которые он предвидел.

Язык

Полноценное общение между сотрудниками — это обмен информацией, это принятые вместе решения, это скоординированная работа и результаты. Но в коллективе глобальной компании неизбежно, что одни более свободно владеют выбранным языком организации, а другие — менее. Сотрудники, бегло говорящие на лингва франка (обычно это английский), обычно играют первую скрипку, остальные оказываются на вторых ролях. Чтобы этого не было, всем на совещании нужно соблюдать три правила.

Отсутствие привилегий. Говорящим свободно следует произносить слова медленнее, отчетливее, избегать идиом, сленга и не всем понятных культурных коннотаций. Им надо пореже высказываться, учитывая темп совещания и его тему. Им надо почаще спрашивать других, поняли их или нет, и учиться «активно слушать», то есть, повторяя сказанное другими, уточнять смысл и акценты.

Активное участие. Тем, кто не слишком свободно владеет общим языком, на совещании надо почаще комментировать сказанное коллегами, чтобы не просто присутствовать, а участвовать в общем разговоре. Иногда полезно даже установить для таких сотрудников норму: столько-то реплик за такое-то время. Не разрешайте им говорить на родном языке и просить кого-нибудь из коллег переводить их высказывания, так как это отдалит их от остальных. Им, как и говорящим бегло, надо постоянно уточнять, понимают ли их присутствующие. Когда они слушают других, пусть переспрашивают, если им что-то не ясно. Тем, для кого ваш язык не родной, это может быть трудно, но зато они не окажутся в положении изгоев.

Участие всех. Оговорить правила коллективных обсуждений легко, куда труднее добиться, чтобы они соблюдались. В глобальных компаниях надо следить за тем, кто участвует в обсуждении, а кто — нет, и почаще обращаться к тем, кто несвободно владеет лингва франка.

Иногда нужно сдерживать напор выступающих, для которых язык организации — родной, чтобы услышать и остальных.

Глава глобальной компании, штаб-квартира которой находилась в Дубае, велел повесить эти правила общения над столом каждого сотрудника. Вскоре он заметил, что говоривший с сильным акцентом специалист-европеец стал участвовать в обсуждениях, хотя за полтора года работы на совещаниях не сказал ни слова. Благодаря правилам он понял, что он имеет право, может и обязан высказываться. Вы тоже могли бы составить такие правила и посмотреть, что из этого выйдет (см. врезку «Правила общих совещаний»).

Культурная идентичность и несовпадение представлений

Работу коллективов глобальных компаний проще наладить, если люди знают, откуда родом их коллеги. Но увидеть подлинное «я» другого, понять, как установить с ним контакт, гораздо труднее. Человек воспринимает себя как носителя множества признаков: это возраст, пол, национальность, профессия, религия, политические взгляды и т. д. И хотя многое узнать о нем можно, просто наблюдая, одни и те же реакции людей из разных культур могут подразумевать разное. Допустим, в США, если человек будет смотреть вам прямо в глаза, это воспримут как «уверенность и честность», в других же частях света — как «грубость и угрозу». Такие различия в основном мешают открыто общаться людям из разных стран и доверять друг другу, поэтому руководители смешанных коллективов должны просвещать своих подчиненных. Это означает, помимо прочего, что люди должны учиться друг у друга и друг друга учить.

Учиться друг у друга. Дальновидный руководитель, оказавшись в новой культурной среде, не будет строить догадок насчет того, что подразумевает то или иное поведение. Он притормозит, понаблюдает и прислушается. Если в Америке человек говорит «Да, могу», он имеет в виду, что выполнит поручение. В Индии те же слова вам скажут, если человек готов попытаться сделать то, что вам нужно, но не уверен в успехе. Поэтому, прежде чем делать выводы, надо задать много вопросов. В только что описанной ситуации стоило бы понять, не ожидает ли сотрудник каких-либо проблем и не нужны ли ему дополнительные ресурсы. Выяснив это, вы лучше представите себе, как именно человек намеревается выполнять ваше задание.

Когда начальник задает вопросы, а подчиненный ему отвечает, их общение приобретает двусторонний характер. И если руководитель обращается к сотруднику за информацией, то есть ведет себя как ученик, а не как эксперт, обладающий недоступными для других знаниями, он раскрепощает остальных, помогает им охотнее участвовать в обсуждении и предлагать больше идей. Один руководитель, который работал в Китае, но не знал китайского языка, на переговорах с клиентами полностью полагался на сотрудников-китайцев: они объясняли ему реакцию клиентов и комментировали его поведение.

Поэтому подчиненные поняли, что играют важную роль в выстраивании взаимоотношений с клиентами, почувствовали, что их ценят, и стали работать еще лучше.

В этой модели каждый и учитель, и ученик; это позволяет людям выйти за рамки привычной роли. Каждый начинает чувствовать ответственность за весь коллектив. А руководители охотнее пробуют разные стили управления, ориентируясь на потребности коллектива. Они учат и наставляют, но также помогают подчиненным анализировать свои наблюдения и видеть подлинное «я» друг друга.

Наблюдать. Дэниел, руководитель недавно сформированного коллектива, работавшего на четырех континентах, во время телеконференции предложил подчиненным обсудить конкретную стратегию выхода на новый рынок очень непростого региона. Он впервые поднимал вопрос, на который у каждого был свой ответ.

Дэниел заметил, что Тео, сотрудник израильского офиса, постоянно перебивал Анжелу, сотрудницу из Буэнос-Айреса, и они все время предлагали противоположные рецепты. Дэниел не стал вмешиваться в их перепалку. К его удивлению, и Тео, и Анжела не выходили из себя. Они предлагали то одно, то другое, ссылались на то, как принято в их странах, и приводили примеры, но не навязывали свое мнение, а настроены были искать устраивающее всех решение.

В конце совещания Дэниел поделился своими наблюдениями с коллективом, обратив внимание не только на суть дискуссии, но и на то, как она велась. Он сказал: «Тео и Анжела, сначала я думал, что вы не можете друг до друга докричаться и не даете друг другу высказаться. Но вам удалось привести свои доводы, объяснить, как делают в таких случаях у вас на родине, и помочь нам определиться с дальнейшими мерами. Это так?». Тео и Анжела подтвердили, что Дэниел все верно понял, и рассказали, что полгода назад они вместе работали в другом проекте и тогда сам собой сложился их стиль общения. Но они видели особенности своих культур и умели учитывать их, от чего выиграл весь коллектив, каждый сотрудник. Своей пикировкой Тео и Анжела не только подстегнули работу; все увидели, что разные взгляды во все не мешают общению. А Дэниел больше узнал о Тео и Анжеле, и это поможет ему в дальнейшем руководить группой.

Технологии и способы общения

Надо тщательно продумывать, как в глобальной компании сотрудники будут обмениваться информацией. Скажем, на видеоконференциях люди могут полноценно общаться, воспринимая контекст и эмоции друг друга. Электронная переписка существенно упрощает общение, но уступает видеоконференциям по части понимания контекста. При выборе технологии руководитель должен ответить на несколько вопросов.

Нужна ли связь в режиме реального времени? Теле- и видеоконференции позволяют сотрудникам разных офисов разговаривать в режиме реального времени.

Правила общих совещаний

Эти три правила должны соблюдать все в коллективе, чтобы сотрудники, для которых принятый в компании язык общения — родной, не обладали привилегиями.

СВОБОДНО ВЛАДЕЮЩИЕ ЯЗЫКОМ ОБЩЕНИЯ ОТСУТСТВИЕ ПРИВИЛЕГИЙ	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Говорить медленнее, используя общеупотребительную лексику (меньше идиом).<input type="checkbox"/> Не доминировать в обсуждении.<input type="checkbox"/> Спрашивать: «То, что я говорю, понятно?».<input type="checkbox"/> Активно слушать.
ХУЖЕ ВЛАДЕЮЩИЕ ЯЗЫКОМ ОБЩЕНИЯ АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Не отмалчиваться.<input type="checkbox"/> Не переходить на родной язык. Спрашивать: «То, что я говорю, понятно?».<input type="checkbox"/> Если что-то непонятно, просить повторить или объяснить.
РУКОВОДИТЕЛИ ГРУПП УЧАСТИЕ ВСЕХ	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Следить за тем, чтобы все слушали примерно столько же, сколько говорили.<input type="checkbox"/> Активно привлекать к обсуждению всех участников совещания.<input type="checkbox"/> Требовать, чтобы высказывались сотрудники, не владеющие свободно языком общения.<input type="checkbox"/> Резюмировать и интерпретировать суть обсуждения.

Общаясь по электронной почте и в социальных сетях, нужно ждать ответа. Глобальным компаниям особенно трудно сделать выбор между этими двумя формами коммуникации. Если люди работают в разных часовых поясах, общаться по телефону не всем удобно. Японец, глава американской глобальной компании, сказал так: «Я провожу телеконференции с руководителями подразделений три-четыре раза в неделю. Чаще всего они начинаются в 9—10 вечера. Мне было бы лучше выходить на связь днем. Но мы на Дальнем Востоке, а штаб-квартира — в Америке, так что приходится выкручиваться».

Общаться в режиме реального времени желательно, если руководителю надо убедить остальных в своей точке зрения. Если же он просто хочет передать информацию, то это лучше всего сделать по электронной почте. Надо также учитывать и сложившиеся в коллективе отношения. Если в нем тлеет затяжной конфликт, то надо выбрать связь, при которой сотрудники не будут обмениваться любезностями.

В целом большинство компаний предпочитают электронную почту. По данным проведенного агентством

Forrester опроса 10 тысяч работников умственного труда из 17 стран, ею пользуется из них 94%, но лишь 33% когда-либо участвовало в видеоконференциях (с помощью Skype или Viber) и только 25% устраивают их в специально оборудованном для этого помещении. Со временем эти цифры изменятся, поскольку средства связи совершенствуются и становятся все удобнее для пользователей. Но руководителям надо тщательно выбирать тип связи.

Надо ли повторять свое сообщение? Опытные руководители по-разному доносят информацию до сотрудников, главное — чтобы ее поняли и запомнили. Если, скажем, начальник дает поручение подчиненному, отмечая это в электронном журнале работ, то стоит отправить вдогонку письмо или сказать об этом человеку. Главное — убедиться, что сотрудник видел задание и понял, когда его надо выполнить. Так или иначе повторять информацию тем более необходимо, когда надо довести ее до сведения всего коллектива. Скажем, Грэг, руководитель проекта в компании, выпускающей медицинское оборудование, обнаружил, что его группа затягивает с но-

вой разработкой. Он срочно созвал совещание, чтобы обсудить ситуацию и разъяснить новые правила компании, касающиеся выпуска новинок. Грэг надеялся, что это поможет проекту набрать нужный темп.

На совещании он выслушивал сотрудников и сразу же отвечал на их вопросы. Хотя, как ему казалось, он четко изложил тогда свою позицию и все участники признали необходимость жестко соблюдать график, он послал каждому тщательно составленное письмо, в котором еще раз повторил все, о чем договорились на совещании, и попросил каждого подписаться. Он хотел лишний раз напомнить людям, что они согласились с ним; он надеялся, что в этом случае они скорее будут следовать новым правилам.

Нужно ли подавать пример другим? Подчиненные быстро понимают, какие формы обмена информацией предпочитает начальник. Если он хочет, чтобы сотрудники больше общались на видеоконференциях, он должен сам пользоваться этим видом связи. Если ему нравится, когда люди обсуждают проблемы по телефону, ему нужно самому почаще звонить им. А если

он хочет, чтобы его подчиненные быстро отвечали на письма, пусть подает им пример.

Гибкость и умение находить общий язык с людьми разных культур, признавать их равенство — вот то главное, что нужно руководителям глобальных компаний. Коллективы приходится перегруппировывать, распускать, заменять одних людей другими; проблемы и принципы иногда меняются, а иногда повторяются. Но есть как минимум одно неизменное: чтобы члены интернациональных коллективов легко общались друг с другом и реализовывали свои таланты, руководители должны помнить о пяти элементах системы SPLIT. При правильной структуре можно грамотно выстроить рабочие процессы и смягчить проблемы, порожденные разным знанием принятого в компании языка обще-

ния и «разночтением» культур. Если руководители, учитывая все это, еще и умело выбирают технологию для обмена информацией между находящимися в разных странах сотрудниками, то никакой разобщенности в коллективе уж точно не будет. И тогда вы будете жить в «глобальной деревне» — не только по причине интернациональности вашего коллектива. Это будет одна дружная семья, членов которой будут связывать взаимное уважение и доверие. А с таким коллективом можно свернуть горы. ♥

Цедал Нили (Tsedal Neeley) — преподаватель Гарвардской школы бизнеса и основатель консалтинговой фирмы Global Matters; twitter: @tsedal.

«Мы должны иначе делать деньги»

*«Что такое продукт с хорошим дизайном?
Это тот, в который влюбляешься».*

Ади Игнейшес

Еще совсем недавно никто не мог сказать, долго ли Индра Нуйи продержится на посту гендиректора PepsiCo. Многие инвесторы считали, что компания непомерно раздута, а ее ведущие бренды сдают позиции. И они с большим сомнением относились к тому, что PepsiCo сделала ставку на более здоровую продукцию. Инвестор-активист Нельсон Пельц яростно боролся за то, чтобы компания разделилась на две части.

Сейчас 59-летняя Индра уверена в своей правоте. Все девять лет, что она руководит PepsiCo, доходы компании стабильно росли и ее акции снова дорожают. Пельц даже согласился заключить мир — потребовав взамен, чтобы один из его союзников вошел в совет директоров.

И наконец, у Индры появилось время, чтобы сосредоточиться, по ее словам, на главном двигателе инноваций: дизайнерском мышлении. В 2012 году у Pepsi впервые появился директор по дизайну — на эту должность Индра пригласила Мауро Порчини. Теперь дизайн, говорит она, учитывается почти во всех важных решениях компании (см. врезку «Дорогу дизайну!»).

Чтобы понять, как произошла эта метаморфоза Pepsi, я побеседовал с Индрой Нуйи во временной штаб-квартире компании в Уайт-Плейнс, штат Нью-Йорк (в настоящее время, в Перчейзе, сейчас идет ремонт). Она рассказала, что означает для нее дизайн, о трудностях, связанных с изменением культуры, и о своем достижении, которым она особенно гордится.

— Ади Игнейшес

HBR: Какие проблемы вы пытались решить, нацеливая PepsiCo на дизайн?

Нуйи: Я как гендиректор часто захожу в магазины — посмотреть, как мы смотримся на полках. И всегда размышляю — уже как мать: какие товары мне нравятся? Кажется, их становится все больше и больше, и я подумала, что нам надо иначе разрабатывать новинки, в том числе учитывать значимость дизайна для покупателей.

С чего вы начали? Я вручила каждому из своих прямых подчиненных фотоальбом и фотоаппарат. И попросила их фотографировать все, что что они сочтут примером хорошего дизайна.

И что из этого вышло? Лишь несколько человек принесли мне альбомы. За некоторых фотографировали их жены. Люди не понимали, что такое дизайн. Всякий раз, как я заводила о нем речь, они сворачивали к упаковке: «Может, нам взять другой оттенок синего?». Но это же ничего по сути не меняет! Я поняла, что нам в компанию нужен дизайнер.

HBR: Какие проблемы вы пытались решить, нацеливая PepsiCo на дизайн?

Нуйи: Я как гендиректор часто захожу в магазины — посмотреть, как мы смотримся на полках. И всегда размышляю — уже как мать: какие товары мне нравятся? Кажется, их становится все больше и больше, и я подумала, что нам надо иначе разрабатывать новинки, в том числе учитывать значимость дизайна для покупателей.

С чего вы начали? Я вручила каждому из своих прямых подчиненных фотоальбом и фотоаппарат. И попросила их фотографировать все, что что они сочтут примером хорошего дизайна.

И что из этого вышло? Лишь несколько человек принесли мне альбомы. За некоторых фотографировали их жены. Люди не понимали, что такое дизайн. Всякий раз, как я заводила о нем речь, они сворачивали к упаковке: «Может, нам взять другой оттенок синего?». Но это же ничего по сути не меняет! Я поняла, что нам в компанию нужен дизайнер.

Мауро Порчини нашли быстро? Мы выяснили, что ему в 3М удалось сделать именно то, что нужно нам. Мы позвали его поговорить о наших замыслах. Он сказал, что ему нужны ресурсы, дизайн-студия и право голоса. Все это мы ему дали. Сейчас у нас дизайн задает тон везде — от создания продукта до упаковки

и маркировки, от него зависит, как продукт выглядит на полке в магазине и как им пользуются потребители.

Что такое, на ваш взгляд, хороший дизайн? Для меня продукт с хорошим дизайном — это продукт, в который влюбляешься. Или который начинаешь ненавидеть. Какой бы ни была реакция, главное, что она есть. В идеале это продукт, который вы видите в своем будущем, а не просто «купил — съел».

Вы утверждаете, что дело не в упаковке, но говорите-то вы чаще всего о ней. Дело вовсе не в упаковке. Нам пришлось пересмотреть, так сказать, жизнь наших продуктов в целом — от концепции до того, что попадает магазины, а затем — к потребителю. Вот, допустим, Pepsi Spire, наш новый автомат с сенсорным экраном. Другие компании, у которых есть свои разливные аппараты, считают, что главное — побольше кнопок и вкусов. Наши дизайнеры, по сути, предложили иной способ взаимодействия потребителя и автомата. У нас получилось что-то вроде гигантского iPad'a, и вы уже не пройдете мимо. Автомат запомнит, что вы покупаете, напомним вам, что вы смешивали в прошлый раз, и предложит новые варианты. На экране соблазнительные фотографии фруктов и ягод, и, когда вы добавляете лайм или клюкву, автомат показывает, как это происходит. Вы видите, как готовится ваш напиток, а не просто нажимаете на кнопку и получаете готовый коктейль.

А какие еще у вас дизайнерские инновации? Мы разрабатываем новую продукцию для женщин. Раньше у нас был принцип «поменьше или порозовее». Мы упаковывали чипсы Doritos в розовый пакет и говорили, что это для женщин. Все это хорошо, но есть свои особенности в том, как женщины едят.

Какие? Мужчины, доедая чипсы из пакетика, крошки высыпают в рот. Женщины так не делают. Для них важно не испачкаться, не посадить пятно, поэтому чипсы не должны крошиться. В Китае мы продаем их уложенными стопками на пластиковом подносе, который находится в контейнере. Выдвигаешь поднос из контейнера, ешь чипсы и задвигаешь обратно. И эти чипсы не так громко хрустят: женщины не хотят, чтобы вокруг слышали, как они едят.

То есть вы уделяете больше внимания привычкам и желаниям людей. Да, раньше мы об этом не думали. Сейчас мы пересматриваем вид, упаковку, форму и функцию. От этого зависит выбор оборудования: для производства пластикового подноса нужно одно, пакета — другое. Мы хотим, чтобы дизайнерское мышление доминировало и в цепочке поставок.

Насколько вы прислушиваетесь к потребителям? Они сами-то знают, чего хотят? Не знаю, знают ли они, чего хотят. Но что-то мы можем от них узнать. Возьмем SunChips. Поначалу они были размером 2,5 x 2,5 см. Вы надкусываете чипс, и он рассыпается. На фокус-группах люди говорили, что стали покупать другие чипсы — «на один укус». Мы признали, что наши SunChips неудобны. И не важно, что наше обо-

рудование может вырезать только 2,5x2,5 см. Главным должно быть не оборудование, а то, что могло бы понравиться целевой аудитории.

Попытка — не пытка

Стараюсь представить себе «дизайнерское мышление», и на ум приходят быстрое создание образцов и их тестирование. Вы так и делаете? В США мы отстаем по этой части, впереди — Китай и Япония, там весь процесс отработан до мелочей: тестируем, одобряем, производим. Если вы быстро выпускаете товар, у вас и больше неудач. И это нормально, потому что на этих рынках издержки неудач малы. В США мы соблюдаем жесткие правила в разработках. Возможно, когда-нибудь китайско-японская модель приживется и в США.

А разве она уже не прижилась в США, хотя бы в Силиконовой долине? По этому принципу работают многие мелкие компании: для них цена провала приемлема. Мы осторожнее, особенно наши крупные бренды. Идеальный вариант — расширение вида продукции: если вы предлагаете Doritos с новым вкусом и он не нравится, вы просто перестаете выпускать эти чипсы. Но, если речь идет о новом продукте, его надо как следует протестировать. В Японии мы каждые три месяца выпускаем Pepsi в новом виде — зеленую, розовую, синюю. Только что появилась Pepsi с огуречным вкусом. Через три месяца мы либо видим, что на новинку есть спрос, либо придумываем что-нибудь новое.

Уклон в дизайн дает Pepsi конкурентное преимущество? Нам приходится работать на двух фронтах: поддерживать рост доходов и наращивать прибыль быстрее, чем доходы. При расширении вида продукции базовые показатели растут. И мы стараемся, чтобы у нас были суперпродукты — один-два из тех, благодаря которым в конкретной стране или конкретном сегменте растет оборот. В качестве примера могу назвать Mountain Dew Kickstart. Этот напиток не такой, как раньше: больше сока, меньше калорий, новые вкусы. Раньше мы бы просто придумали новые вкусовые добавки для Mountain Dew. Но Kickstart продается в узких жестяных банках; он и видом, и вкусом не похож на прежний Mountain Dew. Он нравится новым покупателям — женщинам. Они говорят: да тут всего 80 калорий, и его удобно носить с собой. За два года мы заработали на нем более \$200 млн, а в нашем бизнесе это не так-то просто.

Это и есть дизайнерское мышление или это обычные «будни» разработки новинок? Между инновациями и дизайном тонкая грань. В идеале благодаря дизайну появляются новинки, а новинкам необходим дизайн. Мы еще только делаем первые шаги. В прошлом году новинки обеспечили нам 9% чистой выручки. Мне бы хотелось поднять этот показатель до 15%, поскольку рынок, по моему, больше готов к творческим решениям. Для этого нам надо настроиться на многие неудачи и на более быструю доработку вариантов.

Вам не кажется, что компаниям раз в несколько лет надо обновляться, что конкурентное преимущество не вечно?

О стабильном конкурентном преимуществе давно уже никто не говорит. Циклы стали короче. Раньше было такое правило: надо обновляться каждые семь-десять лет. Сейчас это надо делать каждые два-три года. Обновляется постоянно: то, как вы ведете бизнес, как работаете с потребителями.

Преобразование

Вы резко изменили принцип работы в компании. Как вам удалось добиться понимания? Главное было — найти подходящего человека, такого как Мауро. Сначала за него ухватились в подразделении напитков, им понравился его метод разработки новинок. Потом его полюбили розничные сети и стали зазывать в магазины — поговорить о раскладке товаров. Группа Мауро разрослась с десяти человек до почти 50. Сейчас наши продукты выглядят так, словно они создавались именно для тех, кто их любит, и упаковка у нас — просто загляденье.

Как вы изменяете культуру в компании? Раньше нашей сильной стороной была децентрализованность, но в этом же была и наша слабость. Это правильно, когда во всем мире экономика растет и жизнь прекрасна. Но он не годится, когда все везде неустойчиво. Мы даем нашим людям на адаптацию от 24 до 36 месяцев. Я всем говорю, что если они не будут меняться, то я первая приду на их прощальную вечеринку.

А как вы оцениваете, справляются люди или нет? Мы смотрим, как они себя проявляют на наших глобальных совещаниях и ставят ли они во главу угла дизайн с самого начала разработок. Мы анализируем, сколько на рынок выпущено новинок, инициированных дизайном. Чтобы сокращать издержки, мы проводим программу повышения эффективности. Из каждого доллара надо выжимать как можно больше. И мы считаем, во что обходятся издержки.

Цель и ассортимент

Говоря о компании, вы часто употребляете слово «цель». Что оно для вас значит? Когда я стала гендиректором, это было в 2006 году, я провела несколько общих собраний. Редко кто говорил, что работает ради денег. Большинство — что хочет жить осмысленной жизнью, а не просто зарабатывать. И все понимали, что потребители хотят вести здоровый образ жизни. Мы осознали, что должны дать нашим людям цель, чтобы они работали не

Бренды-миллиардники компании PepsiCo

НАПИТКИ

Pepsi

Mountain Dew

Gatorade

Tropicana

Diet Pepsi

7UP

Mirinda

Lipton

Aquafina

Pepsi Max

Brisk

Sierra Mist

Diet Mountain Dew

Готовые напитки Starbucks

ЕДА

Lay's

Doritos

Quaker

Cheetos

Ruffles

Tostitos

Fritos

Walkers Crisps

источник: ГОДОВОЙ ОТЧЕТ
PEPSICO ЗА 2014
НАЛОГОВЫЙ ГОД.

только руками, но еще головой и сердцем. Надо выпускать больше полезной продукции. Надо следовать принципам устойчивого развития. Цель не в том, чтобы дать деньги на социально значимые проекты. Цель — кардинально изменить то, как мы делаем деньги, и добиться эффективности — чтобы убедить всех, что PepsiCo — «хорошая» компания, в которую стремятся молодые.

Но, если вы будете поступать «правильно», у вас будет меньше прибыли? В таких случаях всегда приходится чем-нибудь жертвовать. Цель не мешает прибыли. Цель — это то, как вы проводите преобразование. Если вы не изменяете ассортимент, доходы перестают расти и прибыль все равно падает. Поэтому мы инвестируем не в цель, а в стратегию, направленную на то, чтобы компания преуспевала и впредь. Если бы мы не занимались проблемами экологии, особенно воды, то в ряде стран лишились бы лицензий. Ну да, когда резко меняешь культуру, не все идет гладко. Преобразования ведь иной раз не лучшим образом сказываются на прибыли или доходах. Но на фоне жизненного цикла компании это просто незначительные отклонения.

Но разве вы не продаете, как и прежде, много бесполезных продуктов? Мы составляем ассортимент, и в нем какие-то продукты — из категории «для удовольствия», а какие-то — «для пользы». Мы продаем сладкие напитки и чипсы, но у нас есть Quaker Oats, Tropicana, Naked Juice и Izze. Мы уменьшаем долю соли, сахара и жира. И настроились на полезную продукцию, так как изменились запросы общества.

Вы могли бы отказаться от популярных продуктов, если они не соответствуют вашему пониманию о том, что правильно? Нам незачем это делать — у

нас нет плохих или вредных продуктов. Мы предлагаем потребителям выбор, и они делают его согласно своему образу жизни. Если вы хотите пить Pepsi, мы вам дадим Pepsi в любой фасовке, чтобы сегодня, допустим, вы выпили 0,5 литра, а завтра — только 0,3. Наша задача — сделать так, чтобы и полезные продукты, и те, которые люди покупают ради удовольствия, всегда были в продаже, по доступным ценам и хорошего качества. И чтобы полезные продукты были не менее вкусными, чем все остальные. Мы хотим, чтобы вы любили мюсли Quaker Oats Real Medleys так же, как чипсы Doritos Loaded.

Вы пытаетесь как-то стимулировать продажи полезных продуктов? Да, но мы хотим и сохранить воз-

Дорогу дизайну!



Мауро Порчини, первый в истории PepsiCo директор по дизайну, курирует дизайнерские инновации всех брендов компании. Он рассказывает о том, как привить корпоративной культуре дизайнерское мышление.

Дизайн будет задавать тон в бизнесе только при определенных условиях. Во-первых, надо правильно выбирать руководителей, отвечающих за дизайн. Именно тут предприятия часто ошибаются. Если считать, что дизайн — это хорошее понимание людей и выстраивание стратегии на основе этого понимания, то дизайном должны вестись люди с обширными профессиональными знаниями. Обычно топ-менеджеры не знают, что бывают разные виды дизайна: дизайн бренда, промышленный дизайн, дизайн интерьера, пользовательского интерфейса, инноваций и т. д. Поэтому нужен профессионал, который видит картину в целом и может грамотно управлять дизайном во всех его проявлениях.

Во-вторых, нужна поддержка руководства компании. Новый отдел дизайна и новую культуру должен защищать сам гендиректор или другой топ-менеджер, поскольку любая структура, любая организация будет противиться новому.

В-третьих, после выполнения первых двух условий вам нужны положительные отзывы — из самых разных внешних источников. Руководителей предприятий или дизайнеров из других компаний, деловых и дизайнерских журналов. Они могут быть в виде присужденных вам наград. В любом случае они подтверждают, что работающие у вас люди все правильно понимают и идут верным курсом, и это дает этим людям уверенность, чтобы двигаться вперед.

И еще, вам нужны быстрые результаты: проекты, которые сразу доказывают организации пользу дизайна. Благодаря этим первым успехам вы начинаете строить ориентированную на дизайн организацию, формировать новую культуру и принципы, которым могла бы следовать вся компания.

возможность выбора. Мы читали книгу Ричарда Талера и Кассы Санстейна «Nudge» — и сделали выводы. Мы стараемся, чтобы на полках ближе к покупателю были маленькие упаковки, чтобы наши диетические продукты на полках были представлены наравне с сахаросодержащими.

Потребители теперь пошли разборчивые. Как вы приспосабливаетесь к этому? Мы стараемся составлять ассортимент в расчете на будущее. В аспартаме, например, ничего плохого нет, но, если люди скажут, что он им не нравится, мы предложим им диетический продукт без аспартама. Ничего плохого нет и в замещающем сахар кукурузном сиропе с высоким содержанием фруктозы, но, если покупатели скажут, что пред-

почитают настоящий сахар, нам придется предложить им и продукты с сахаром.

Каким своим достижением на посту гендиректора Pepsi вы особенно гордитесь? Когда я пришла в Pepsi, у компании дела шли очень хорошо. А потом все изменилось. Появились новые нормативы в отношении наших продуктов «для удовольствия», а производство полезных продуктов еще не было толком налажено. На североамериканском рынке замедлился рост, а в глобальном масштабе наш бизнес был недостаточно крупным. Продажи через некоторые большие сети сильно упали. Наш главный конкурент — производитель напитков осуществил реорганизацию и был в отличной форме. Мы посмотрели на себя и увидели децентрализованную, разветвленную компанию, которую надо было собирать в целое. Нужно было изменить и культуру. Избавиться от лишнего. Экономить, чтобы финансировать НИОКР, рекламу и маркетинг, новые мощности. У меня был выбор. Я могла бы поднажать, сократить издержки, несколько лет позарабатывать большую прибыль — и уйти. Но это не обеспечило бы компании долгосрочного успеха. И я представила совету

директоров стратегию, объяснив, какой ассортимент нам надо создать, что укрепить, что освоить. Совет директоров сказал: «Мы понимаем, что при этом акции будут дешеветь, но мы вас поддерживаем». Мы начали проводить эту стратегию, и акционерная стоимость резко увеличилась, а долгосрочные позиции компании укрепились.

В детстве и юности, когда вы жили в Мадрасе, вы, кажется, нарушали все традиционные для индийской девушки правила поведения. Вы все еще такая? Отчасти. Но когда ты гендиректор, нельзя не соответствовать традиционным представлениям. Даже если очень хочется. В Индии существовали жесткие консервативные стереотипы, и все, что я делала, им

«МЫ ДОЛЖНЫ ИНАЧЕ ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ»

противоречило. Я играла в рок-группе. Лазала по деревьям. Делала такое, что родители хватались за голову. Но еще я всегда хорошо училась и была хорошей дочерью, и семья никогда за меня не краснела. К счастью для меня, мужчины в нашей семье считали, что женщины должны все вопросы решать с ними на равных.

Я все еще немного бунтарка, я всегда говорю, что нельзя сидеть сложа руки. Каждое утро просыпаешься и думаешь с замиранием сердца: мир-то меняется, значит, чтобы все было хорошо, надо меняться быстрее всех. ☹

Ади Игнейшес — редактор HBR

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и
ПЕРЕРАБОТКА:**
1. Диссертации и научные работы
**2. Дипломы, курсовые, рефераты,
чертежи...**
3. Школьная тематика
Онлайн-консультации
Все отрасли знаний