

Дональд Н. Сулл

ЛОВУШКА АКТИВНОЙ ИНЕРТНОСТИ

Почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают, М.: Альпина Бизне Букс, 2004.

Конечно, соблазнительно отбросить эпизод с Firestone как артефакт прошедшей эпохи. Но на самом деле этот эпизод иллюстрирует довольно типичный случай, часто повторяющийся в истории бизнеса. Выглядит это так: компания, достигшая успеха, сталкивается с резкими переменами в окружающей обстановке. Высшее руководство компании с тревогой наблюдает, как падает оборот и прибыль, как компанию покидают талантливые работники и резко снижается ее рыночная капитализация. В некоторых случаях (пример — история с Goodyear) компания все-таки возрождается после периода застоя, но многие фирмы, как и Firestone, уже не могут вернуть бывшего могущества. Они продолжают прозябать в тени собственной былой славы или в качестве подразделений своих конкурентов. Достаточно взглянуть на компьютерную отрасль: только IBM удалось вернуть бывшее могущество на фоне целого ряда компаний, поднявшихся в свое время столь же высоко, — Digital Equipment Corporation, Data General и Wang Laboratories.

Что такое активная инертность?

Почему же успешные компании приходят в упадок? Иногда они «спотыкаются» от неожиданного сильного толчка, как это случилось с индустрией туризма после террористических актов в сентябре 2001 г.¹ Такие непредвиденные удары можно сравнить с падением метеоритов в случае биологической эволюции — они падают совершенно неожиданно, но могут привести к вымиранию целого вида. И никакие самые лучшие инструменты прогнозирования никогда не смогут предсказать такие явления.

Непредвиденные удары, конечно, ужасны, но подобное случается сравнительно редко, по крайней мере с теми компаниями, которых я упоминаю в своем исследовании. Более же прозаические перемены в обстановке происходят постепенно, менеджеры вполне могут их предвидеть и, как правило, действительно видят их приближение. *Так почему же менеджерам не удастся эффективно реагировать на эти перемены, тем более, что они их предвидят? Может у они впадают в оцепенение, как олени, ослепленные светом фар приближающегося автомобиля?* Вряд ли. Такое объяснение не соответствует фактам. Исследовав десятки «закатившихся звезд», я нашел, что менеджеры этих компаний были:

- *предусмотрительными и методичными*: руководители компаний все без исключений предвидели перемены и часто даже заказывали дорогостоящие исследования консультантам по менеджменту с тем, чтобы получить более детальное представление о них;

- *активными и преданными делу*: они часто посвящали работе больше времени, чем их коллеги в других компаниях, которые, тем не менее, действовали на рынке более эффективно;
- *знающими и талантливыми*: это, как правило, были те самые менеджеры, которые и привели компании к успеху в прошлом.

Если же толковые менеджеры предвидят перемены и оперативно реагируют на них, то почему же их действия не приводят к успеху? Действительно, менеджеры реагируют быстро, активно, но *неэффективно* — причиной тому служит многое, начиная от самоуверенности и кончая недостатком ресурсов. Мое исследование, однако, вскрывает и другую причину. Менеджеры попадают в ловушку собственного успеха, которую я называю *активной инертностью*, т. е. стремятся реагировать на радикальные перемены не изменениями своего поведения, а активизацией действий, которые приводили к успеху в прошлом². Другими словами, хотя мир вокруг них меняется, они реагируют так, словно все идет по-прежнему. Вспомним реакцию Firestone на появление радиальных шин: менеджеры начали модернизировать существовавшую технологию, стали изготавливать новые шины на старом оборудовании и продолжали поддерживать избыточные производственные мощности. Такие мероприятия хорошо помогали компании в прошлом, но оказались губительны при появлении абсолютно новой технологии. Конечно, перемены могут произойти и в других сферах, а не только в области технологий: например, в законодательстве, во вкусах потребителей или в конкурентной обстановке.

Менеджеры часто путают инертность с бездействием, т. е. с таким поведением, при которой организация развивается медленнее, чем окружающая среда, или вообще впадает в оцепенение, как олень, замерший в свете фар³. Но такое случается редко. Более подходящий образ — это автомобиль, застрявший в колее: менеджеры давят на газ до отказа, но автомобиль только увязает еще глубже. Слово «активная» подчеркивает, что руководители редко впадают в ступор перед лицом перемен: наоборот, они активизируются и применяют методы, хорошо зарекомендовавшие себя на практике, но, к сожалению, неэффективные в изменившейся ситуации. Что же привлекает компании в ловушку активной инертности? Далее в¹ этой главе мы подробнее рассмотрим возможности создания такой ситуации.

«Застывание» формулы успеха

Активная инертность — «дитя» определяющих стереотипов компании, т. е. тех самых действий, которые позволили компании достичь первоначального успеха. Создавая определяющие стереотипы, менеджеры могут следовать некоему грандиозному замыслу, а могут просто принимать оперативные решения, пользуясь неожиданно появившейся

благоприятной возможностью или решая неотложные задачи. В любом случае комплекс определяющих решений со временем цементируется и образует то, что я называю *формулой успеха* компании: комбинацию присущих именно этой компании стратегических схем, ресурсов, организационных процессов, взаимоотношений и ценностей, которая и определяет все последующие управленческие действия (в примере 2-1 показано, как теория формулы успеха соотносится с другими родственными теориями; см. также рис. 2-1). Наличие определенной формулы успеха дает много преимуществ, но главное — способствует концентрации усилий работников и тем самым повышает эффективность их работы. Согласованность действий не позволяет работникам тратить лишнюю энергию на второстепенные проблемы. Наличие централизованной организационной схемы и четко выстроенных линий отчетности способствует росту компании по мере роста ее доходов. Отточенная формула успеха может помочь компании выделиться из множества.

Когда компания достигает с помощью этих факторов первоначального успеха, ей становится легче привлекать клиентов, работников, инвесторов и... подражателей. Такая позитивная обратная связь поддерживает уверенность менеджеров в том, что они должны и дальше укреплять формулу успеха путем дополнительных инвестиций. Со временем они вообще перестают задумываться о возможных альтернативах и начинают относиться к ней как к данности¹¹. Отдельные компоненты формулы успеха все меньше поддаются изменению: стратегические схемы превращаются в шоры, ресурсы становятся обузой, организационные процессы превращаются в шаблоны, взаимоотношения — в оковы, а ценности — в догмы. Связи между этими компонентами также «застывают».

Пример 2-1

Двойственный характер управленческих стереотипов и их жизненный цикл

Понятие формулы успеха, как и модель жизненного цикла управленческих стереотипов, базируется на теории структуры, предложенной английским социологом Энтони Гидденсом⁴. Гидденс обращается к фундаментальной проблеме социологии: как можно примирить наличие долговременных структур, сдерживающих наши действия, с тем фактом, что мы сами создаем, укрепляем и иногда меняем эти структуры? Чтобы разрешить эту проблему, Гидденс вводит понятие двойственности структуры. По теории Гидденса, люди создают и укрепляют долговременные социальные структуры посредством собственных действий. А эти структуры, в свою очередь, накладывают ограничения на дальнейшие действия людей. Принцип двойственности подчеркивает, что всякая структура — двойственна. Структура образуется через посредство действий своих субъектов и сдерживает их же свободу действий⁵. Гидденс показывает, что структуру удобнее рассматривать как некий процесс, нежели как вещь, существующую в данном конкретном месте. Для описания этого процесса он использует термин *структурообразование*.

Теорию структурообразования можно рассматривать как важный концептуальный блок нашей модели. Идея долговременной структуры как результата наших действий, их же и ограничивающая, является центральной в модели жизненного цикла управленческих стереотипов. Однако я использую вместо термина «структура» термин *формула успеха*, так как менеджеры часто путают понятие *структуры* с понятием организационной схемы⁶. Взаимоотношения взаимной отчетности между отдельными хозяйственными единицами действительно являются компонентом формулы успеха, попадающим в категорию взаимоотношений. Формула успеха, однако, гораздо более широкое понятие, включающее комплекс корпоративных ресурсов, стратегических схем, процессов, взаимоотношений и определяющих ценностей, которые воспроизводятся во времени и пространстве. Теоретики организационной стратегии используют множество разных терминов для обозначения сходных понятий: например, *глубокая структура*, *институт*, *архетип* или *организационный канон*⁷. К сожалению, ни один из этих терминов не отражает концепцию формулы успеха во всей ее полноте. Чтобы избежать путаницы, я использую словосочетание *формула успеха* как отдельный термин.

По определению Гидденса, всякая структура основывается на наборе регулирующих норм и ресурсов. Но

это слишком абстрактные категории, и даже сами ученые не в силах точно сформулировать, что эти категории подразумевают на практике⁸. В то же время понятие формулы успеха включает в себя пять вполне определенных компонентов: установившиеся стратегические схемы, организационные процессы, ресурсы (в том числе бренд, технологию и специализированное оборудование), взаимоотношения и ценности. Эти пять категорий выкристаллизовались в процессе интерпретации данных, сопровождавшемся изучением существующей теоретической литературы по проблеме управленческих решений и инертности⁹. Эти категории имеют соответствующее теоретическое обоснование и, в свою очередь, хорошо объясняют факты. Они выбраны мною еще и потому, что их сущность доступна интуитивному пониманию менеджеров.

Теория структурообразования утверждает, что люди могут сами формировать структуры. Ученые, опирающиеся на эту теорию, склонны преуменьшать, однако, способность людей изменять существующие структуры¹⁰. Модель же жизненного цикла управленческих стереотипов выводит индивидуальные действия на первый план, подчеркивая роль управленческих решений и при этом не оставляя без внимания их влияние на последующие управленческие действия. Делая упор на понятии управленческих стереотипов, легче понять, каким образом структуры приобретают определяющее значение (определяющие стереотипы), почему они устойчивы во времени (укрепляющие стереотипы) и как люди могут при необходимости их сменить (смена стереотипов).



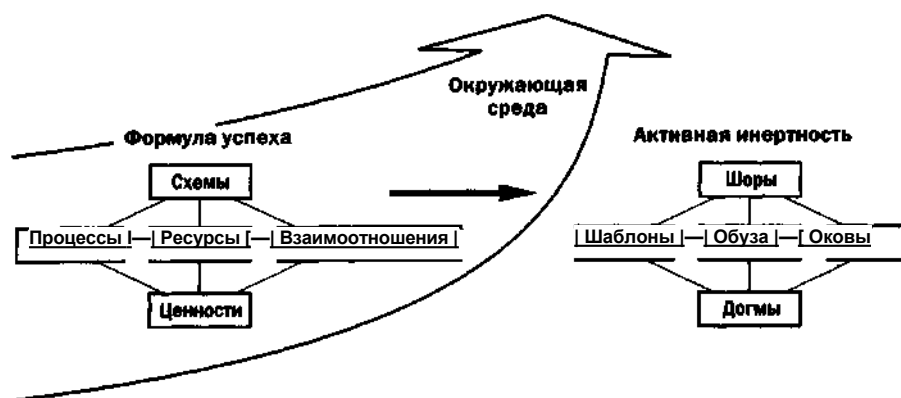
Рис. 2-1. Формула успеха компании.

Четко определив свою формулу успеха, компания начинает привлекать и поощрять карьерный рост тех работников, которые поддерживают эту стабильность, а не потенциальных смутьянов. Географическая концентрация отдельных отраслей, например производства шин в Акроне, автомобилестроения — в Детройте, издательств — в Нью-Йорке, а интернет-компаний — в Кремниевой долине, повышает вероятность того, что фирмы-аналоги будут воспроизводить сходные формулы успеха, тем самым способствуя дальнейшей концентрации. Все последующие управленческие решения по сути направлены на укрепление проверенной временем формулы успеха.

Установившаяся формула приносит компании пользу до тех пор, пока конкурентные, технологические и законодательные условия сохраняются неизменными. Однако, как только эти условия меняются, может возникнуть несоответствие между требованиями времени и догмами традиционной формулы успеха. Менеджеры видят возникшую брешь и пытаются ее ликвидировать принятием активных мер. Но застывшая формула успеха сама направляет все их усилия по наезженной колее. И чем больше они стараются, тем шире становится эта брешь. В

результате компания впадает в состояние активной инертности. Весь этот процесс схематически изображен на рис. 2-2.

Далее в этой главе я более детально обрисую, как первоначальная формула успеха «застывает» и приводит компанию в состояние активной инертности. Для ясности я проанализирую этот процесс отдельно в рамках каждого компонента формулы успеха: рассмотрю, например, как стратегические схемы превращаются в шоры и т. д. На практике даже два компонента могут сдерживать развитие компании.



Стратегические схемы превращаются в шоры

Как мы помним, стратегические схемы — это мысленные конструкции, отображающие представление менеджеров и работников компании об окружающей конкурентной обстановке¹². Эти модели — ответы на ключевые стратегические вопросы, в частности: Каким бизнесом мы занимаемся? Кто наши самые опасные конкуренты? Стратегические схемы фокусируют соответствующие представления менеджеров и помогают им отличать важную информацию от второстепенной и решать, соответствуют ли новые данные их представлениям об общей ситуации. Таким образом, с одной стороны, эти схемы фокусируют поле зрения менеджеров, а с другой — ограничивают его. Постоянно притягивая внимание менеджеров к одним и тем же аспектам бизнеса, стратегические схемы тем самым ставят определенные рамки, и в результате менеджеры теряют способность видеть новые возможности и опасности, которые появляются на периферии. По мере того как стратегические схемы становятся все более ригидными, менеджеры все сильнее склонны втискивать любую новую информацию в рамки существующих мысленных моделей или вовсе игнорировать ее.

Рассмотрим случай с National Westminster Bank of England, который возник в результате слияния двух старых британских банков в 1970 г.¹³ National Westminster располагал сетью розничных банков по всей Великобритании и очень немногими представительствами за рубежом. Высшее руководство вновь образованного банка придерживалось следующих четко определенных стратегических установок:

- чем крупнее сеть, тем легче ей конкурировать с более крупными сетями;
- рынок розничных банковских услуг находится в застое, и дальнейший рост требует диверсификации;
- Объединенное Королевство переживает необратимый упадок, по этому возможности развития следует искать за его пределами;
- основной конкурент — это банк Barclay's PLC.

Менеджеры банка упорно следовали этим заповедям на протяжении 70-х и начала 80-х годов. Банк открыл филиалы во Франции, Германии, Испании и в других европейских странах; вышел на рынок США за счет крупного приобретения в 1979 г.; начал проводить операции в дальневосточном регионе и в СССР. На внутреннем рынке он тоже стал оказывать новые виды финансовых услуг, включая ипотечное кредитование, и расширил спектр инвестиционных предложений.

Усилия National Westminster окупились к 1988 г., когда размер его активов превзошел размер активов банка Barclay's. Внешние наблюдатели превозносили менеджеров National Westminster за смелые решения, приведшие к успеху. Но в это же время в стратегических схемах банка наметились трещины. Уменьшение государственного регулирования в банковской сфере Англии в середине 80-х годов (известное как «Большой взрыв») повысило конкуренцию на рынке финансовых услуг. Руководители National Westminster откликнулись на перемены в государственном регулировании ускорением диверсификации по линии инвестиционной деятельности. Но их действия оказались не столь успешными, как ранее, а в связи с одной из инвестиционных сделок кое-кому из высшего менеджмента банка были предъявлены уголовные обвинения. Тем временем, конкуренция росла и на рынке США, и в Европе.

В этих условиях некоторые из главных соперников National Westminster, в частности Lloyds TSB Group PLC, начали списывать убытки заграничных филиалов и диверсифицировать деятельность в пользу внутреннего розничного бизнеса. Однако менеджеры National Westminster оставались верными своим стратегическим схемам и продолжали повышать ставки. В 1988 г. компания приобрела американский First Jersey Bank в надежде увеличить свою долю на рынке США, но в результате понесла убытки в размере 350 млн. долл. Несмотря на явные провалы в инвестиционной деятельности, National Westminster продолжал приобретать инвестиционные банки.

90-е годы оказались особенно тяжелыми для National Westminster (переименованного в 1995 г. в Nat West Group). В 1995 г. критики разнесли менеджеров банка в пух и прах за затяжку с прекращением деятельности в США. В 1997 г. Barclay's вернул себе лидерство по размеру активов и перегнал Nat West в рентабельности. Наконец, в 2000 г. Royal Bank of Scotland приобрел NatWest путем враждебного поглощения.

Когда стратегические схемы превращаются в шоры, люди начинают вести «войну до победного конца». Эта тенденция хорошо описана военными историками. Достаточно взглянуть на эволюцию французской военной доктрины на протяжении последнего столетия¹⁴. Перед Первой мировой войной военная стратегия Франции нашла свое отражение во фразе *offensive a entrance* (буквально «наступление до конца»), т. е. победа в сражении рассматривалась как дело чести. По этой логике, победа должна была доставаться тому, кто проявит больше *сгал*, т. е. «волю к победе». Однако же на протяжении всех военных лет эшелонированная оборона немцев легко останавливала атаки французских войск. Так французским военачальникам пришлось усвоить довольно дорогой урок — что безрассудные атаки редко когда могут прорвать эшелонированную оборону, и впоследствии они приняли оборонительную доктрину, нашедшую воплощение в так называемой линии Мажино — полосе тяжелых укреплений длиной

150 миль, рассчитанной на сдерживание будущих немецких наступлений. Вновь зациклившись, но теперь уже на оборонительной стратегии, французские военные лидеры игнорировали критику таких умелых военачальников, как Шарль де Голль, который доказывал, что постоянные укрепления будут неэффективны против новой мобильной артиллерии немцев. В результате Германия, применив стратегию блицкрига — наступление с поддержкой танков и авиации, — легко преодолела французскую оборону.

Ресурсы превращаются в обузу

Согласно нашему определению, ресурсы включают как материальные активы, например заводы и оборудование, так и нематериальные, такие, как торговые марки и технологии. Ресурсы предопределяют курс развития компании, особенно ресурсы долговременные, специализированные и неликвидные. Компания, обладающая ценными ресурсами, может получать от их использования постоянную прибыль, так же как помещик, получающий ренту за использование строений, которыми он владеет.

Однако изменения в конкурентной обстановке могут обесценить имеющиеся ресурсы. Например, крупные авиакомпании США — United, Delta и American — традиционно конкурировали в области создания систем транзитных перевозок пассажиров. Однако изменение системы государственного регулирования этого сектора рынка открыло дорогу новым перевозчикам, которые стали предлагать более дешевые прямые рейсы на наиболее загруженных маршрутах. В результате такие авиакомпании, как Southwest, JetBlue, Easyjet и Ryan Air, перехватили большую долю рынка у крупных авиакомпаний на загруженных маршрутах и спровоцировали падение цен, в свою очередь приведшее к изменению оценочной стоимости транзитных аэроузлов. В результате в сентябре 2002 г. рыночная капитализация компании Southwest Airlines превысила совокупную стоимость шести своих крупнейших конкурентов¹⁵.

При смене обстановки существующие ресурсы компании могут стать одной из причин развития состояния активной инертности. Менеджеры не решаются перераспределить ресурсы, опасаясь снижения общей прибыли. Отказ же от традиционной ресурсной базы вообще поставит компанию перед необходимостью начинать с нуля, даже позади новичков, у которых есть «преимущество первого хода». Наконец, ресурсная база часто является основой для формирования стратегических схем компании, ее организационных процессов, взаимоотношений и ценностей именно в аспекте активной инертности.

Взглянем на историю IBM Corporation¹⁶. Основанная в 1911 г., она достигла доминирующего положения в отрасли к 1964 г., когда выпустила в свет линейку 360-х универсальных ЭВМ. Эти сверхмощные машины можно было продавать по более дорогой цене: все напоминало стратегию General Motors по пересадке автомобилистов с «бьюика» на «кадиллак». Председатель правления IBM Томас Уотсон-младший сделал ставку на новые

компьютеры, вложив в их производство ни много ни мало 5 млрд. долл. (крупнейшая частная инвестиция на тот момент) и тем самым сделав всю остальную номенклатуру продукции IBM устаревшей. Ставка окупилась. К концу 60-х годов IBM стала самой прибыльной компанией мира и захватила большую часть компьютерного рынка США.

Капиталовложения были сделаны в комплекс ресурсов, делавших компанию неуязвимой для конкуренции. Вместо того чтобы просто собирать компьютеры из готовых деталей и продавать их, как раньше, IBM построила пять специализированных заводов, производивших детали для ЭВМ. Компания также потратила 500 млн. долл. на научно-исследовательские разработки в области аппаратных средств и программного обеспечения для нового поколения ЭВМ. В течение последующих десятилетий компания инвестировала еще несколько миллиардов долларов в НИОКР и производственные мощности по изготовлению и модернизации компьютеров. Эти вложения еще больше укрепили положение IBM на рынке универсальных ЭВМ.

Огромные капиталовложения IBM в технологические и производственные ресурсы оказали формирующее воздействие и на другие элементы формулы успеха компании. До выпуска 360-х она выступала как маркетинговая фирма, решавшая текущие проблемы потребителей. После запуска новой линии компьютеров и менеджеры, и работники IBM стали видеть в компании именно производителя «больших железяк»*, поскольку именно они стали приносить львиную долю прибыли. Таким образом, IBM фактически сменила амплуа: из обслуживающей компании она превратилась в фирму-изготовителя. Организационная структура IBM тоже изменилась, будучи отражением тесных взаимосвязей между подразделениями, производящими различные компоненты. Основным рынком сбыта для IBM стали крупные компании, заинтересованные в обработке больших объемов данных. В совокупности стратегические схемы, организационные процессы и взаимоотношения поддерживали технологическую и ресурсную базу компании, все более укрепляя сложившуюся формулу успеха.

IBM гребла деньги лопатой десятилетиями, пока ее процветанию не помешал закон — так называемый закон Мура. Гордон Мур, один из основателей Intel Corporation, предсказал, что мощность микропроцессоров будет увеличиваться каждые 18 месяцев. Более мощные микропроцессоры способствовали появлению более дешевых машин — сначала мини-ЭВМ, а затем и персональных компьютеров. Распространение компактных компьютеров, рост спроса на них, а также появление конкурентов, специализировавшихся на изготовлении компонентов, в частности операционных систем, микросхем и программного обеспечения, обесценил преимущество IBM в производстве интегрированных систем. В этом «прекрасном новом мире» многие клиенты IBM проявили интерес к иным (специализированным) способам сборки компьютера.

Тем временем IBM продолжала делать упор на выпуск «больших железяк», но не потому, что менеджеры компании не заметили рыночных перемен или не отреагировали на них. IBM сделала большие капиталовложения в производство персональных компьютеров, запустив свою первую модель в 1981 г., и овладела рынком в течение нескольких лет. Однако многие работники IBM видели в персональных компьютерах лишь приманку для покупателей больших ЭВМ. В конце 80-х годов IBM реструктуризировала, сократила в размерах и адаптировала программы совершенствования технологических процессов. Но все эти маневры были направлены на более эффективное использование имеющихся ресурсов, а не на удовлетворение новых запросов потребителей. Клиенты разочаровывались, положение компании ухудшалось, и кульминацией стал убыток в 16 млрд. долл., появившийся в промежутке между 1991 и 1993 г.

Организационные процессы превращаются в шаблоны

Организационные процессы, так же как и стратегические схемы, представляют собой важный элемент формулы успеха. Напомню, что под термином «процессы» я понимаю то, как организация ведет бизнес в формальном и неформальном смысле. Когда вводятся какие-то новшества, компании обычно ищут наиболее оптимальные способы выполнения этих работ. Как только менеджеры находят наиболее эффективный организационный процесс, они обычно прекращают эксперименты и утверждают этот процесс в качестве нормативного. Принятие такого решения высвобождает время и энергию работников для выполнения других задач и способствует повышению производительности их труда по мере накопления опыта. Однажды утвержденная организационная схема обеспечивает предсказуемость рабочего процесса, которая необходима для координации действий персонала как внутри, так и вне корпоративных границ.

После того как менеджеры окончательно утвердили организационную схему, она начинает сопротивляться любым изменениям. Этому есть свои причины: при любой возможной реорганизации неизбежны финансовые издержки (а это, конечно, нежелательно), особенно если процесс уже интегрирован в общую организационную схему¹⁷. При регулярном повторении организационные процессы становятся «второй натурой» компании; работники уже перестают воспринимать их как средство достижения определенной цели (если вообще об этом задумываются) и не видят никаких альтернатив этим привычным, рутинным процессам. При смене же окружающей обстановки приверженность менеджеров устоявшимся организационным схемам порождает так называемую «активно-инертную» реакцию.

Обратимся к истории компании Compaq Computer Corporation, чья штаб-квартира находится в Хьюстоне, штат Техас¹⁸. В 1982 г. Род Кэни-он и два других высокопоставленных

руководителя компании Texas Instruments Inc. (TI), базирующейся в Далласе, набросали эскиз компактного персонального компьютера, имеющего вид небольшого портфеля. Неудовлетворенные деятельностью TI на рынке персональных компьютеров, Кэнион с коллегами основали компанию под названием Compaq и пригласили еще нескольких менеджеров TI помочь раскрутить на рынке первую портативную вычислительную машину. В качестве основных пользователей переносного компьютера, весившего 28 фунтов, разработчики видели коммивояжеров, которые нуждаются в компьютере везде, где бы они ни были. Compaq пустил в продажу новые компьютеры по цене, близкой к ценам машин IBM, но при этом обеспечил более высокое качество. IBM продавала некоторые модели ПК корпоративным клиентам напрямую через собственные торговые подразделения. Compaq же, наоборот, вел продажи исключительно через розничных торговцев, таких, как ComputerLand и Sears Business Center.

Предлагая высококачественные и абсолютно IBM-совместимые машины, Compaq уже в 1983 г. получил доход в 111 млн. долл., рекордный для первого года продаж, причем во многом за счет IBM. «Увязнув» в производстве больших машин, IBM не могла выделить достаточно производственных мощностей для выполнения всех заказов по персональным компьютерам. К 1986 г. Compaq перехватил технологическое лидерство, уйдя вперед от техники клонирования и выпустив новый компьютер, базирующийся на микропроцессорах Intel 80386, до того как IBM смогла предложить сходный продукт. Доходы Compaq достигли 1 млрд. долл. в рекордный период, и компания вошла в список Fortune 500. Восемь лет спустя после основания, Compaq достиг совокупного оборота в 3,6 млрд. долл., численность персонала компании достигла 10 000, а количество торговых посредников превысило 3000.

Кэнион с коллегами сделали ставку на организационные процессы, которые соответствовали ориентации на высокое качество продукции. В частности, они разработали специальный технологический процесс, обеспечивавший высокое качество изделий, их ускоренный выход на рынок и оперативную корректировку ассортимента. Фактор себестоимости был при этом на последнем месте. Разработка изделия началась с определения эксплуатационных характеристик, которые обеспечивали бы наивысшее качество работы, и, уже исходя из них, рассчитывались все остальные конструктивные параметры. Заявляя, что менеджеры должны быть всегда правы, Кэнион с коллегами, стремясь воплотить этот принцип, установили в своей компании такую процедуру принятия решений, при которой работники должны были вникать во все детали и прорабатывать каждый вопрос до тех пор, пока не будет достигнуто общее согласие о дальнейших действиях.

Стратегия стремления к качеству любой ценой сослужила компании хорошую службу в первые годы развития индустрии персональных компьютеров, когда для пользователей главным

была практичность продукции и дешевые качественные компьютеры были редкостью. К началу 90-х годов, однако, и аппаратные средства, и программное обеспечение усовершенствовались настолько, что пользователи уже стали обращать внимание на цену. Как только отрасль начала ориентироваться на широкое потребление, появились и новые конкуренты. В 1991 г. пять из восьми крупнейших производителей компьютеров США взяли курс на снижение цен. Компания Dell Computer установила цены на 20-40% ниже Compaq, причем разрыв в ценах на ноутбуки достиг 2000 долл. Ценовая конкуренция понизила средний уровень прибыли в отрасли с 8% по обороту в 1990 г. до 2% год спустя, сильно ухудшив годовой баланс прибылей и убытков Compaq. В 1991 г. компания не уложилась в прогнозы по прибылям в первые два квартала, понесла первый в своей истории убыток в третьем квартале и объявила о массовом сокращении штатов. В конце концов компания объявила о планах выпуска одного недорогого продукта — *более чем год спустя*. Приверженность менеджеров Compaq привычным организационным процессам направляла их реакцию на падение прибыли в русло активной инертности. Игнорируя очевидные факты, они собирали и анализировали множество данных, с тем чтобы решить, какое влияние на падение прибыли оказывают такие факторы, как слабость экономики и устойчивость доллара. Тем временем хорошо отточенный процесс разработки продукции выдавал новые высококачественные изделия. Производственные мощности выпускали дорогие машины высшего качества, обреченные пылиться на полках магазинов. Видя всю неэффективность работы менеджмента, председатель совета директоров и инвестор Бенджамин Роузен пошел на риск и заменил Кэниона на Экхарда Пфайффе-ра, под чьим управлением компания наводнила рынок дешевыми компьютерами.

Заметим, что долговременная зависимость от узко специализированных процессов тоже может внести вклад в развитие состояния активной инертности. Взгляните на вновь возникающие фирмы: многие предприниматели достигают быстрого успеха, не устанавливая четкие организационные схемы, но долго импровизируя в стремлении вписаться в атмосферу перемен. Однако как только новое предприятие встает на ноги, основатели должны систематизировать организационную схему, с тем чтобы повысить эффективность и надежность, необходимые для поступательного развития и достижения долгосрочной рентабельности. В противном случае эти «вольные художники» обнаружат, что вновь изобретают колесо, вместо того чтобы создавать сильную фирму.

Взаимоотношения становятся оковами

Наряду со стратегическими схемами, ресурсами и процессами, менеджеры выстраивают еще и взаимоотношения двух типов: *внешние* — с клиентами, инвесторами, властями, поставщиками и партнерами, т. е. со всеми источниками необходимых компании ресурсов, и *внутренние* — отношения взаимной отчетности между структурными единицами компании, т.

е. подразделениями организационной схемы. Менеджеры строят эти взаимоотношения посредством множества механизмов. Они инвестируют в технологию или оборудование с тем, чтобы, например, угодить определенному клиенту либо добиться долгосрочных контрактов на обслуживание или лицензирование, либо организовать совместное предприятие или промышленный консорциум, либо изменить производство посредством приобретения и т. д. Эти взаимоотношения могут как сформировать компанию, так и разрушить ее — достаточно взглянуть на истории отношений Microsoft и Intel, Wal-Mart и Procter & Gamble или Firestone и Ford.

Со временем, однако, устоявшиеся взаимоотношения могут превратиться в оковы, которые ограничивают гибкость организации и замыкают ее в состоянии активной инертности. Сложившиеся отношения с заказчиком могут не позволить фирме эффективно отреагировать на появление новых технологий, стандартов или на изменения потребительских предпочтений¹⁹. Японские пивовары Kirin Brewery, например, проявили нерешительность при переориентации производства на модные среди молодежи сорта пива, боясь потерять доверие традиционных клиентов, отдававших предпочтение легкому пиву.

Взаимосвязи внутри организации также склонны к «застыванию»²⁰. Например, в 30-х годах Генри Детердинг — лидер, симпатизировавший нацистам, добился доминирующей позиции в компании Royal Dutch/ Shell и попытался навязать свой контроль посредством полной централизации управления²¹. В конце концов другие руководители Shell вытеснили его, но этот болезненный эпизод привил руководству компании стойкое отвращение к централизации руководства. Чтобы избежать появления второго Детердинга, руководители Shell сформировали систему независимых автономных подразделений компании в разных странах. Благодаря децентрализованной структуре местным подразделениям Shell удавалось эффективно использовать любые возможности для развития. Со временем, однако, структура компании выродилась в рыхлый альянс «удельных княжеств». В 90-х годах, когда упали цены на нефть, децентрализованная структура не дала возможности высшему руководству компании принять меры по консолидации, чтобы снизить расходы.

Немного найдется лучших примеров превращения взаимосвязей в оковы, чем история взлета и падения южнокорейской компании Daewoo Group²². Ким У Чжун основал в 1967 г. компанию под названием Daewoo Industrial Corporation с пятью работниками и начальной капитализацией в 10 тыс. долл. Но у Кима были грандиозные планы относительно его предприятия: ведь Daewoo по-корейски означает «Великая Вселенная». Компания воплотила великие замыслы своего основателя 30 лет спустя, достигнув консолидированного дохода в 20 млрд. долл., имея примерно 200 000 сотрудников по

всему миру и более 450 зарубежных филиалов в различных отраслях — от производства полупроводников до судостроения.

Daewoo добилась таких исключительных успехов благодаря тесным контактам с южнокорейским правительством. Осуществив военный переворот в 1961 г., генерал Пак Чжон Хи пришел к власти и правил железной рукой вплоть до гибели в 1979 г. Отец Кима в свое время был учителем генерала Пака, и тот горел желанием помочь его сыну. При Паке южнокорейское правительство поддерживало Daewoo и другие привилегированные клановые конгломераты (так называемые чеболи) с помощью субсидий, тарифного протекционизма, экспортных лицензий, разрешений на расширение мощностей и регулярных налоговых освобождений. В обмен правительство требовало вкладывать средства в отрасли, намеченные для экспансии. Daewoo послушно выполнял эти указания, осуществляя экспансию сначала в сферу экспорта, затем в тяжелую промышленность, судостроение, химическую промышленность, автомобилестроение, в производство полупроводников и бытовой электроники, по мере того как правительство намечало очередную сферу для развития. Примерно десять лет спустя после своего основания Daewoo превратился в один из крупнейших южнокорейских конгломератов.

После убийства генерала Пака в 1979 г. произошли крупные перемены в политической и законодательной атмосфере страны, что сильно поколебало позиции Daewoo. Последующие правители Южной Кореи открыли товарный рынок и рынок ценных бумаг страны внешнему миру и разрушили большую часть инфраструктуры, благоприятной для развития чеболей. Китайские конкуренты начали наступление на дешевый сегмент рынка, а японские — на дорогой.

Председатель Ким ответил агрессивным и решительным, а по мнению некоторых критиков, даже безрассудным, расширением бизнеса, как будто рассчитывая на помощь правительства в случае неуспеха. Вместо того чтобы ослабить зависимость от правительства, он усиливал ее, вкладывая большие деньги в строительство и приобретение мощностей на территории таких развивающихся стран, как Китай, Вьетнам, Индия, Судан и некоторых государств Восточной Европы. В надежде получить торговые и инвестиционные привилегии, председатель Ким вступал в тесные контакты с местными политиками. Так, в Узбекистане Daewoo бесплатно получила землю под строительство фабрики и налоговые скидки в обмен на крупные инвестиции в местное автомобилестроение; комментаторы даже шутили по поводу того, что Узбекистан уже можно переименовывать в Дэустан²³.

Чтобы покрыть эти капиталовложения, Ким набрал кредитов на сумму в 47 млрд. долл. (сумма, превышающая внешний долг таких стран, как Польша и Малайзия). Местные правительства могли гарантировать займы, но не спрос на будущую продукцию Daewoo. К

середине 90-х годов некоторые из производств Daewoo работали уже далеко не на полную мощность. Вместо того чтобы сокращать расходы во время экономического спада 1997 г., Ким продолжал инвестировать в расширение производства, до тех пор пока группа Daewoo не рухнула под тяжестью собственных долгов. Тогда вмешалось корейское правительство — но не для того, чтобы спасти компанию, а чтобы расформировать ее. А председатель Ким покинул страну, чтобы избежать уголовного преследования.

Ценности превращаются в догмы

Предприниматели и менеджеры, как правило, придерживаются четко определенного набора ценностей. Этому есть причины: наличие таких ценностей способно породить преданность персонала, укрепить связи между компанией и ее клиентами, привлечь партнеров, придерживающихся сходных ценностей, и объединить различные сферы деятельности компании. Глобальная сеть специализированных дистрибьюторов компании Apple Computer Inc., например, помогла создать всемирно известность этой торговой марки.

Однако с переходом компании в стадию зрелости ее ценности нередко вырождаются в набор правил и предписаний, кодифицированных в толстых справочниках для персонала. Отжившие догмы медленно вытесняют некогда живые ценности и все больше начинают подавлять, а не вдохновлять, и в конце концов из объединяющей силы превращаются в силу бездумного подчинения. Результатом опять-таки является активная инертность. В качестве примера можно привести историю компании Laura Ashley Ltd. со штаб-квартирой в Фулэме (Англия).

Лаура Эшли провела большую часть своего детства в сельской местности в Уэльсе и большую часть своей взрослой жизни посвятила воссозданию очарования английской сельской глубинки²⁴. Эшли создала компанию, носящую ее имя, в 50-х годах и сориентировала ее на изготовление и продажу цветастых нарядов из натуральных тканей, которые навевали образ английской баронессы в ее загородном поместье. Лаура Эшли постоянно отрицала, что основала бизнес ради денег; наоборот, она специально подчеркивала, что своим бизнесом старалась защитить традиционные ценности от засилья свободного секса, сильнодействующих наркотиков и мини-юбок.

Приверженность Лауры Эшли традиционным ценностям, таким, как скромность и умеренность, нашли отклик в сердцах многих женщин в 70-80-х годах. Бизнес вырос из единственного шелкового трафарета в лондонской квартире Эшли в крупную международную розничную сеть с 500 магазинами, общая выручка которых в середине 80-х годов превышала 200 млн. долл., — во всемирно известный бренд. Эшли выражала свои ценности через матерински щедрую зарплату и льготы для работников производственно-оптового комплекса компании, расположенного в Карно (Уэльс). В 70-х годах, когда большинство отраслей британской

промышленности было охвачено рабочими волнениями, работники Laura Ashley добровольно в свое свободное время возили готовую продукцию из Уэльса в Лондон. Фирма также поддерживала тесные взаимоотношения с множеством преданных ей франчайзи.

После смерти Лауры в 1985 г. ее муж и соучредитель фирмы Бернард Эшли продолжал следовать традициям своей жены. Но мода изменилась. Все больше становилось работающих женщин, и им требовалась все более практичная повседневная одежда, а не романтические наряды от Laura Ashley. Конкуренты публично критиковали стиль Laura Ashley как подходящий больше для сельских жителей 1880-х, чем для бизнес-леди 1980-х. В то же время происходили изменения и в швейной промышленности. После того как были сняты торговые ограничения, дома моделей начали перемещать производственные мощности за границу или же отдавать их в аренду, тем самым снижая затраты на производство. А фирма Эшли все так же продолжала шить устаревшие модели на дорогостоящих производственных мощностях в Уэльсе, которые в прошлом сослужили фирме добрую службу.

Бернард Эшли и другие руководители фирмы осознали сложность проблемы лишь в конце 80-х, когда сторонний консультант подготовил для них доклад о положении фирмы. Совет директоров под председательством Бернарда предпринял целый комплекс мер, с тем чтобы повысить оборот и снизить расходы. Правление фирмы сменило шесть генеральных директоров за восемь лет, но ни один из них не смог адаптировать ценности компании к требованиям современного рынка. Наконец, в 1999 г. членом правления фирмы стал американский телевизионный проповедник Пат Робертсон, и это дало повод одному журналисту задать вопрос: «Уж не попытка ли это призвать на помощь силу провидения?» В этой главе было введено понятие активной инертности и показано, как возникает это состояние в результате «застывания» элементов формулы успеха компании. Хотя активная инертность — общераспространенное явление, диагностировать его не так-то просто. Менеджеры редко отдают себе отчет в том, что их формула успеха уже настолько закоснела, что не дает им возможности эффективно реагировать на изменения в обстановке. Как же, в таком случае, можно понять, что прошлые управленческие решения не заманили в эту ловушку *вашу* компанию? В следующей главе приведены некоторые факторы, которые могут служить предупредительными сигналами, и представлены диагностические тесты, которые могут помочь вам оценить степень подверженности вашей компании состоянию активной инертности.

Глава III

Попадает ли ваша компания в зону риска?

Активная инертность — вещь коварная. В эйфории первоначального успеха менеджеры редко задумываются о формуле успеха как таковой, не говоря уже об ее

склонности к «застыванию». Когда дела начинают принимать дурной оборот, менеджеры начинают искать причину проблем в чем угодно, но только не в формуле успеха, которая так хорошо работала в прошлом. Более того, менеджеры вообще утрачивают способность оценивать свою формулу успеха объективно и беспристрастно. Они настолько привыкают считать устоявшиеся стратегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности сами собой разумеющимися, что просто не видят необходимости что-либо менять.

Принимая во внимание всю сложность ситуации, как же все-таки менеджеры *могут* понять, что их компания находится в состоянии активной инертности? Один из способов — использовать диагностические приемы, описанные в этой главе. Ниже перечислены факторы, которые могут повышать привязанность менеджеров к их формуле успеха, что увеличивает риск компании впасть в состояние активной инертности. В главе приводятся два диагностических теста, помогающие идентифицировать конкретные стратегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности, приверженность которым может привести компанию к застою. Наконец, в главе приведены несколько общераспространенных ловушек, которые могут помешать адаптироваться к изменениям в окружающей среде.

Все эти инструменты могут дополнить процесс стратегического планирования компании, в ходе которого менеджеры обычно ищут ответы на сами собой напрашивающиеся вопросы: Что происходит в окружающей обстановке? Каковы главные опасности и возможности момента? Что мы должны делать? — но не на самый важный вопрос: *Что нас сдерживает?*

Результаты моих исследований, как ни странно, поразили: менеджеры в большинстве своем видят происходящие перемены и часто прекрасно понимают, что необходимо делать, чтобы подготовиться и эффективно отреагировать на них. Но, тем не менее, компания спотыкается. Я с удивлением осознал этот факт во время одной из выездных консультаций, которую я проводил в крупной европейской технологической компании. На семинаре, который длился целый день, я заметил, что один из менеджеров компании выглядел явно разочарованным. Я подошел к нему во время коктейля и поинтересовался, что его так расстроило. После стандартной отговорки: «Ничего особенного, но...» — он признался, что эти семинары, по его мнению, не более чем пустая трата времени. «Мы уже обсуждали все эти проблемы и раньше: у меня в офисе лежит целая пачка экспертных отчетов, которые расписывают все проблемы по пунктам и содержат полный набор рекомендаций. Мы знаем, что нам необходимо делать, — продолжал он. — Но самое интересное — почему-то мы до сих пор не сделали ничего из того, что, как всем понятно, мы должны сделать».

Инструменты, о которых я расскажу ниже, призваны помочь менеджерам ответить на этот вопрос. В идеале менеджер должен включить эти инструменты в процесс стратегического планирования и использовать их для опознавания препятствий к

переменам внутри компании. Оглядевшись и трезво оценив устоявшиеся стратегические схемы компании, ее ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности, менеджеры, скорее всего, поймут причину неэффективности своих действий. И, что более важно, смогут найти возможность преодолеть возникшие препятствия.

Факторы риска

Не близка ли уже ваша организации к состоянию активной инертности? На этот вопрос можно чуть ли не сразу дать ответ, пересчитав факторы риска, которые присутствуют в вашей ситуации. Каждый из нижеприведенных факторов может усиливать привязанность менеджера к однажды избранным стратегическим схемам, ресурсам, процессам, взаимоотношениям и ценностям, тем самым снижая способность адаптации компании к меняющейся обстановке. Если вы найдете в своей компании только один из этих факторов, то можете быть спокойны. Наличие двух-трех факторов должно заставить вас забеспокоиться. Если же их четыре или больше, то можно смело утверждать, что ваша компания близка к состоянию активной инертности.

1. Ваша компания гордится блестящими показателями. «Погибели предшествует гордость, и падению — надменность», гласит библейское изречение¹. В применении к современному бизнесу этот афоризм можно перефразировать так: сверхприбыль предшествует банкротству. Лучшее финансовое положение по сравнению с конкурентами может привести компанию к состоянию активной инертности несколькими путями². Во-первых, процветание может породить чувство удовлетворения существующим положением вещей и притупить готовность менеджеров к переменам. Во-вторых, превосходство над конкурентами усиливает уверенность менеджеров в том, что их формула успеха наиболее эффективна, что не нужно искать никаких альтернатив и что с этой формулой они победят всегда и везде. И в-третьих, высокая эффективность работы компании порождает такой рост ликвидности, что компания перестает нуждаться во внешнем финансировании. Данный фактор лишает компанию важного рычага сдерживания и уравнивания, который мог бы удерживать менеджера от использования формулы успеха по истечении «срока годности».

2. Фотография вашего генерального директора появляется на обложке влиятельного делового журнала. 12 января 1998 г. фотография сияющего Экхарда Пфайффера, генерального директора Compaq, украсила обложку журнала *Forbes*, объявившего Compaq компанией года. Спустя год и четыре месяца совет директоров компании попросил Пфайффера уйти в отставку. И, как выясняется, случай с Compaq — не исключение. У четырех компаний из семи, объявленных *Forbes* компаниями года, начиная с 1996 г. фондовый индекс опустился как минимум на 10% ниже базового по отрасли (у

остальных он держался на уровне базового), три компании отправили в отставку генерального директора до наступления пенсионного возраста, а три были либо приобретены, либо поглощены другими компаниями³. (Данные по последним призерам журнала *Forbes* приведены в табл. 3-1.)

Эта «проклятие обложки» отнюдь не является следствием недостатка чутья редакторов *Forbes*, очень уважаемого делового журнала, существующего с 1917г., который имеет второй по величине тираж среди деловых изданий США⁴. Наоборот, эта «проклятие» — лишь результат ложных представлений о долговечности успеха. Редакторы *Forbes* отбирали компании исходя из их «устойчивости», и основным критерием было «наличие четкой стратегии и дисциплины, которая помогала неуклонно придерживаться своей стратегии»⁵. Таким образом, журнал отдавал предпочтение тем руководителям, которые неуклонно следовали устоявшейся формуле успеха фирмы. Как мы уже видели, такой подход хорош при стабильной конкурентной обстановке, но порождает активную инертность в условиях более динамичного рынка. Время тоже работает против компании года. К тому времени, когда формула успеха компании получает шумное одобрение, менеджеры уже должны находиться в процессе пересмотра этой формулы, вместо того чтобы «покрывать ее позолотой» и превращать в догму⁶.

Похвалы деловой прессы лишь усиливают приверженность менеджеров своей формуле успеха. Как и финансовое процветание, похвалы прессы повышают их уверенность в своей непогрешимости. Хорошая пресса поддерживает и их веру в действенность устоявшейся формулы успеха, как и в свои управленческие способности, а их репутация позволяет им действовать достаточно не зависимо от совета директоров⁷. Другим фактором является то, что средства массовой информации публично оформляют приверженность менеджеров к конкретной формуле успеха, тем самым снижая их способность переключения на новый курс.

Таблица 3-1 Компании года по рейтингу

журнала *Forbes* и их последующие показатели

Год присуждения звания	Компания	Отставка генерального директора до достижения им пенсионного возраста	Фондовый индекс по отношению к базовому по отрасли
1995	Hewlett-Packard	Да	Ниже базового
1996	Chrysler	Да	Ниже базового
1997	Compaq	Да	Ниже базового
1998	Pfizer	Нет	На уровне
1999	UPS	Нет	На уровне

2000	Charles Schwab	Нет	Ниже базового
2001	Harley-Davidson	Нет	На уровне

Повышенное внимание прессы может породить у менеджеров состояние *безрассудного высокомерия*. Высокомерие в данном случае — это повышенная самоуверенность, из-за которой менеджеры игнорируют предупредительные сигналы опасности и даже упорствуют перед лицом перемен, свято уверенные в своей способности достичь успеха при любых обстоятельствах⁸. Утверждение, что успех рождает высокомерие, которое, в свою очередь, приводит к краху, — старо как мир. Древние авторы использовали выражение «опьяненный высокомерием» для описания такого состояния души, при котором человек действует безрассудно и даже губительно для себя (см. пример 3-1). Конечно же, многих выдающихся руководителей, тем более таких, как Уоррена Баффета, Билла Гейтса и Энди Гроува, безмерно хвалила пресса, но они, скорее всего, не принимали это близко к сердцу. Тем не менее благоприятные отзывы прессы, хотя и привлекают инвесторов, клиентов и партнеров, должны рассматриваться как фактор риска.

3. *Светила менеджмента объявляют вашу компанию выдающейся.* Исследователи бизнеса давно уже обратили внимание на еще один феномен, который действует так же, как и «проклятие обложки». Как только светила управленческой теории провозглашают какую-либо компанию выдающейся — жди обратного эффекта. В общем, можно сказать, сглаз. В своей программной книге *In Search of Excellence*, вышедшей в 1982 г., Томас Питере и Роберт Уотерман привели список американских компаний, которые достигли большого успеха в течение предыдущего десятилетия. Впоследствии многие из этих компаний, включая Digital Equipment, Kodak, Wang Laboratories и Kmart, пережили ощутимые кризисы, заставлявшие *Business Week* печатать его знаменитое OOPS!* на обложке.

Эти авторы были не первыми светилами от бизнеса, которые «сглазили» предметы своих исследований. Примерно за сто лет до этого видный английский экономист Альфред Маршалл изучал деятельность крупнейших производителей текстиля в Ланкашире и ножевых изделий в Шеффилде, с тем чтобы установить, какие факторы привели их к успеху¹³. Свои изыскания он опубликовал в серьезной книге под названием *Principles of Economics*. А вскоре и ланкаширские мануфактуры, и шеффилдских ножовщиков постигли неудачи.

Эффект «сглаза» проявлялся не потому, что исследования были проведены некорректно или успех этих компаний был дутым. Наоборот, во всех случаях речь шла о настоящих управленческих успехах. Авторы этих книг базировались на вполне корректных данных, и их новаторские идеи оказались полезными и ученым-теоретикам, и менеджерам-практикам.

Причина «сглаза» та же, что и «проклятия обложки», — молчаливо подразумеваемое предположение, что описанные формулы успеха будут работать и в будущем. Внимание светил науки тоже усиливает привязанность менеджера к его формуле успеха, как и его уверенность в ее непреходящей эффективности.

Пример 3-1

Безрассудное высокомерие, или Взлет и падение древних империй

Проблема взлета и падения империй привлекала интерес историков на протяжении тысячелетий. В III веке до н.э. Полибий писал:

Только ленивому и нелюбопытному было бы неинтересно узнать, каким образом римлянам менее чем за 53 года удалось подчинить своей власти почти весь мир — вещь невиданная в истории⁹.

«Вопрос и теперь актуален», — скажем мы, сегодняшние ученые. Историки заметили, что стремительный взлет и упадок Древнего Рима выделяет его среди остальных древних держав, включая Персию, Афины, Спарту и Македонское царство.

Ранние попытки объяснить феномен взлета и упадка сводили все к грубой биологической аналогии¹⁰. Все живое рождается, переживает пору расцвета и умирает. Почему бы государствам тоже не подчиняться этому правилу? Греческий историк Геродот сделал, однако, шаг вперед, перейдя от простого описания взлета и падения империй к анализу причин этого феномена. Геродот предложил простое объяснение: успех порождает состояние *безрассудного высокомерия*, или крайней самоуверенности. Опьяненный высокомерием, достигший успеха деятель (или целое государство) переходит границы благоразумия и приличия и совершает действия, приводящие в конце концов к его гибели.

Наглядным примером безрассудного высокомерия является история последнего лидийского царя Креза, правителя Сард, что царство существовало на территории современной Малой Азии. Воодушевленный целым рядом побед над меньшими государствами, Крез задумал вести войну с персами, могущество которых росло с каждым годом. Перед нападением на персов Крез спросил совета у двух оракулов, и они предсказали, что он разрушит могущественную империю, если начнет войну. Вдохновленный оракулами, Крез атаковал персидскую армию, но вскоре потерпел поражение. Крез отступил в Сарды, но город в конце концов пал. Пленный и закованный в цепи, Крез подверг оракула поношениям за якобы ложное пророчество. Но оракул ответил, что у Креза нет оснований жаловаться. Действительно, оракул предсказал, что Крез разрушит могущественную империю, если нападет на персов, и Крез действительно разрушил империю, только собственную. Разумный царь должен был поинтересоваться, какую именно империю имел в виду оракул, а не толковать пророчество в выгодном для себя свете.

Порой высокомерие приводит к тому, что люди переходят границы порядочности в отношениях с другими людьми. Греческий историк Фукидид описал Пелопоннесскую войну, с которой началось падение Афин как могущественной державы¹¹. Афины строили империю, заключая альянсы с более слабыми городами-государствами (полисами), и поначалу демонстрировали терпимость по отношению к своим более слабым союзникам. Например, когда восстали жители Митилены, афиняне подвергли наказанию только зачинщиков восстания и не тронули остальных жителей.

Однако по мере роста могущества Афин их лидеры стали проявлять высокомерие по отношению к союзникам. Когда остров Милос перекинулся на сторону Спарты, врага Афин, афиняне применили новую политику. Они определили справедливость как «то, что сильные насаждают, а слабые принимают» и провозгласили репрессии единственным способом призвать строптивых союзников к порядку¹². В соответствии с этим принципом афиняне подвергли наказанию всех милосцев-мужчин, а женщин и детей обратили в рабство. Но такая политика не только не помогла вернуть лояльность союзников, а наоборот, толкнула их в лоно Спарты, что и послужило одной из причин падения Афин. Такие промышленные гиганты, как Microsoft и Intel, могли бы найти у Фукидида много интересного.

Как же менеджерам избежать высокомерия — этого частого спутника успеха? Здесь нам могут помочь советы античных авторов:

1. **Осознайте, что успех может стать источником высокомерия.** Это хорошо известно, но об этом так легко забыть, находясь на вершине славы.

2. **Не доверяйте успеху.** Когда римский военачальник Сципион Африканский разгромил Ганнибала в решающем сражении (Вторая Пуническая война), то не стал обращаться к войскам с торжественной речью, а расплакался. Сципион, без сомнения, полностью согласился бы с нашим современником Знди Гроувом (руководитель Intel — Пер.), который выдвинул в качестве лозунга фразу «*Only the paranoid survive*» (Выживают только параноики)*.

3. **Напоминайте себе об опасности высокомерия.** Высшей наградой для римского военачальника, одержавшего победу, был триумф — ни одна из современных торжественных церемоний не может сравниться с ним по масштабам. Полководец шествовал по Риму, впереди стройными колоннами шли войска, вели пленников и экзотических животных, доставленных из завоеванных стран. Но в продолжение всего шествия через город позади военачальника, восхваляемого собравшимися толпами народа, стоял мальчик и монотонно повторял: «*Memento mori, Memento mori*», что в переводе с латинского означает «Помни о смерти». Этот монотонный рефрен напоминал военачальнику, находящемуся на самой вершине славы, о бренности жизни. Аналогичное напоминание очень бы

помогло сегодня нашим успешным менеджерам.

Эффект «сглаза» представляет собой явную проблему и в свете моего исследования. Хотя я и не светило, но тоже выделяю некоторые компании, как примеры успешной корпоративной трансформации. Что может защитить их от возможных трудностей в будущем? Я уже *ожидая*, что компании, которых я привожу в пример, столкнутся в будущем с трудностями. На самом деле модель жизненного цикла стереотипов хорошо объясняет возможные рецидивы. Предвосхищая выводы главы 8, замечу, что решения, принимаемые менеджером в процессе смены стереотипов, могут впоследствии превратиться в новую застывшую формулу успеха. Вспомним, как IBM, сделав ставку на 360-ю серию машин, проложила себе новую глубокую колею. Согласно моей модели, на динамично развивающемся рынке *ничто не строится надолго*. Наоборот, радикальные перемены в окружающей обстановке периодически вынуждают менеджеров менять стереотипы, чтобы вдохнуть новую жизнь в организацию.

4. *Вы возводите памятники собственному успеху.* Как известно, Август, первый римский император, получил в наследство кирпичный город, а оставил после себя мраморный. В свое правление Август построил сотни мостов, акведуков и зданий. Многие историки сходятся в том, что его правление знаменовало вершину римского могущества. Рассуждая в общих чертах, можно сказать, что все последующее было упадком. Современные руководители бизнеса редко обустривают целые города, хотя, если говорить о менеджерах таких компаний, как Firestone, Kodak, Ford Motors, Hershey Foods и Corning, то подобное утверждение будет близко к истине. Чаще всего, однако, руководители удовлетворяют свой «комплекс собственного угла» и возводят новую штаб-квартиру компании. Так же, как и строительные программы Августа, возведение новой штаб-квартиры может знаменовать начало упадка.

Конечно же, далеко не каждая компания, выстроившая новую штаб-квартиру, падает жертвой активной инертности. Например, Microsoft продолжает успешную деятельность и после постройки нового корпоративного городка. Однако строительство величественной штаб-квартиры может свидетельствовать о том, что менеджеры компании посчитали свою победу в конкурентной борьбе окончательной и решили увековечить этот триумф. Те менеджеры, которые увековечивают свой успех, редко подвергают сомнению стереотипы, которые были источником этого успеха.

Строительство корпоративной штаб-квартиры может также породить тесную взаимосвязь компании с местной общественностью, а это — обоюдоострый меч. Крепкие связи компании Hershey Foods с городом Херши в Пенсильвании, возможно, принесли ей определенные выгоды в первые годы существования. Общественное сопротивление не дало, однако, руководителям компании возможности продать ее более крупному

конкуренту, который мог бы улучшить позицию Hershey. Наконец, сооружение зданий «на века» несет большое символическое значение. Здания, в буквальном смысле «несущие стереотипы в камне», воплощают собой постоянство и непрерывность и тем самым могут подавлять способность менеджеров к пересмотру стереотипов. Офисное здание неопределенного вида, расположенное в Кремниевой долине, может быстро адаптироваться к новым обитателям, в то время как корпоративный монумент вполне может и пережить саму корпорацию, превратившись из Колизея в мавзолей. Может быть, вместо того чтобы «строить на века», стоит «строить в поднаем»?

5. *Вы закрепляете свой успех в именах.* Вместо того чтобы строить памятник своему успеху, руководители могут сохранить его, дав имя одному из существующих объектов. До 1990 г. только два крупных спортивных сооружения в США носили имена корпораций и еще два — имена предпринимателей. Сможете ли вы их назвать? (Ответ вы найдете в примечаниях в конце книги¹⁴.) С тех пор количество спортивных сооружений, названных в честь корпораций, выросло в несколько раз. Так же как возведение новой штаб-квартиры, присвоение имени компании футбольному стадиону или хоккейной площадке порой может свидетельствовать о состоянии активной инертности. Честолюбивые технологические компании — PSINet, CMGI и Network Associates — на вершине своего успеха приобрели права на присвоение стадионам своих имен, но впоследствии попали в очень тяжелое положение. И это относится не только к интернет-компаниям. Compaq Center служит домашним стадионом для команды San Jose Sharks, Ericsson Stadium, — для Carolina Panthers, Conseco Fieldhouse — для Indiana Pacers, а Enron Field — для Houston Astros.

Конечно, не каждая компания, давшая свое имя стадиону или спортивной арене, страдает от активной инертности. Такие компании, как Coors, Pepsi, Staples, Qualcomm, Raymond James и Federal Express, выглядят вполне успешными. С другой стороны, не одна лишь активная инертность виновна в тех трудностях, которые могут постигнуть компанию, давшую имя одному из стадионов. Трудности, постигшие United Airlines (патронируемая команда — Chicago Bulls), American Airlines (Miami Heat), Continental Airlines (New Jersey Nets), Air Canada (Toronto Raptors) и America West (Phoenix Coyotes), мы отчасти можем отнести на счет атаки террористов 11 сентября 2001 г., которую невозможно было предвидеть. Тем не менее присвоение корпоративного названия спортивному сооружению является еще одним красным флажком, который иногда свидетельствует о том, что успех ударил менеджерам в голову.

6. *Ваш генеральный директор пишет книгу.* Генеральные директора всегда возводят памятники собственному успеху, иногда они апечатлевают эти памятники на

бумаге. Ким У Чжун, председатель Daewoo, например, изложил свою философию менеджмента вместе с формулой успеха своей компании в книге под названием *very Street is Paved with Gold*¹⁵. Эта книга была издана тиражом более миллиона экземпляров и разошлась за 168 дней, за что и была занесена в корейскую *Книгу рекордов Гиннесса*. Из других выдающихся менеджеров, подавших в писатели, можно назвать Джона Скалли (президент Apple Computer в 1983-1993 гг., ныне президент и исполнительный директор Live Picture — *Пер.*), Дэвид Керне (бывший председатель правления Xerox — *Пер.*) и Джил Амелио (исполнительный директор Apple Computers в 1996-1997 гг. — *Пер.*). Как правило, в книге (или большой статье, написанной на сходную тему) руководитель компании четко формулирует свою формулу успеха и публично объявляет о своей приверженности ей. От такого публичного обязательства отступать довольно тяжело.

7. *Ваши топ-менеджеры похожи один на другого.* Когда радиальные шины появились на рынке США, руководители Firestone смотрелись, по замечанию стороннего наблюдателя, «группой клонов». Достаточно вспомнить, что все они проработали всю жизнь в Firestone, две трети из них были уроженцами Акрона, а одна треть унаследовала руководящие посты в компании от своих отцов. Однородная группа высших руководителей с большей вероятностью будет выбирать и продвигать по службе тех менеджеров, кто привержен устоявшейся формуле успеха компании¹⁶. Близкие по духу менеджеры будут усиливать приверженность друг друга устоявшим ся стереотипам и сопротивляться возможным альтернативам¹⁷.

Мы можем легко списать со счетов «прорезиненных» менеджеров Firestone как реликт ушедшей эпохи, имеющий весьма отдаленное отношение к текущей экономической ситуации. Однако, проводя свои исследования и работая с компаниями, переживающими стадию активной инертности, я все время обращаю внимание на однородность их топ-менеджмента. Руководители таких компаний имеют не только общие демографические характеристики, такие, как возраст, пол, происхождение и национальность, но и близки по профессиональному уровню. Например, топ-менеджмент Compaq образца 1990 г. представляли несколько инженеров, которые прежде работали в Texas Instruments. 61% высших руководителей Daewoo образца 1998 г. были выпускниками Национального университета Сеула, а остальные 30% были выпускниками другого высшего учебного заведения¹⁸.

Как быстро можно выявить «клонов»? Просто окиньте взглядом кабинет во время рабочего совещания или заседания правления. И чтобы оценить степень сходства между вашими главными менеджерами, попробуйте ответить на вопросы, приведенные в табл. 3-2. На эти вопросы не может быть «плохих» ответов. Однако большое количество совпадений показывает, что ваша компания рискует впасть в

состояние активной инертности. Вы бы не спутали группы руководителей Compaq и Daewoo, но каждая компания переживала трудности, так как члены каждой из групп думали и воспринимали окружающее очень похоже.

8. *Ваши конкуренты имеют такой же почтовый индекс, как ваш.* Порой не одна компания, а целая группа конкурирующих фирм, расположенных по соседству, вырабатывает общую формулу успеха¹⁹. Например, некоторые из конкурентов Firestone, базирующихся в Акроне, поначалу отреагировали на появление радиальных

Таблица 3-2

Похожи ли ваши менеджеры друг на друга

- Каков процент мужчин среди ваших менеджеров?
- Сколько из них родом не из мест, где расположена штаб-квартира вашей компании?
- Сколько из них учились в одном и том же университете? В одном и том же высшем учебном заведении?
- Каков их средний возраст?
- Возраст скольких из них отличается от среднего не более чем на три года?
- Карьера скольких из них была связана с основной сферой деятельности компании?
- Сколько из них пришли в вашу фирму из одной и той же компании?
- Какую часть своей карьеры каждый из них провел в вашей компании?
- Как долго каждый из них работает в вашей компании?
- Карьера скольких из них связана с работой на внутреннем рынке?
- Сколько из них земляков (уроженцев одного и того же города)?
- Сколько из них говорят на общем родном языке?
- Сколько из них одеваются сходным образом?
- Сколько из них внешне похожих?

шин так же, как Firestone, — попытались адаптировать существующую технологию, сохраняя при этом избыточные производственные мощности. Несколько южнокорейских компаний обанкротились, как и Daewoo, когда в стране произошли перемены. История содержит множество примеров того, как некогда процветавшие промышленные районы приходили в упадок после глобальных перемен в деловом климате:

- Акрон, штат Огайо (производство шин);
- Детройт, штат Мичиган (производство автомобилей);
- Юра, Швейцария (выпуск часов);
- Ланкашир, Англия (текстильные фабрики);
- Питсбург, штат Пенсильвания (производство стали);
- район шоссе № 128, штат Массачусетс (компании, выпускающие мини-компьютеры);
- Сеул, Южная Корея (конгломераты);
- Шеффилд, Англия (производство стали);
- Суонси, Уэльс (выплавка меди).

Действительно, концентрация компаний одной территории повышает риск того, что эти

компании перейдут в состояние активной инертности. Мы часто представляем себе промышленные скопления как центры динамического технологического развития — как, например, развлекательный комплекс Голливуда, финансовые и издательские центры Нью-Йорка и Лондона или центр электронной промышленности Кремниевой долины (во всяком случае до кризиса интернет-компаний). Промышленная концентрация действительно приносит определенные выгоды²⁰. Она позволяет свести воедино талантливых работников и привлечь необходимые ресурсы, в частности специализированных поставщиков и инвесторов, ориентированных на конкретную промышленность. В качестве примера можно упомянуть предпринимателей Кремниевой долины или автомобильных поставщиков Детройта. Концентрация также способствует быстрому распространению информации, несмотря на корпоративные границы. В Голливуде нет секретов, как гласит местная цеховая поговорка; их чертовски мало и в Детройте, и на Уолл-стрит, и в лондонском Сити. Быстрое распространение информации позволяет фирмам оперативно внедрять и развивать технологические достижения. Следовательно, фирмы, расположенные рядом, могут обеспечивать непрерывный поток инноваций в продукцию, услуги или технологические процессы.

Однако со временем такие фирмы начинают походить одна на другую, как супруги со стажем. Менеджеры этих фирм получают информацию из одних и тех же источников. Они читают одни и те же газеты, следят за действиями соседей-конкурентов и обсуждают одни и те же слухи. Такое обобществление информации приводит к тому, что конкуренция вырождается в использование похожих стратегических схем и организационных процессов. Сходные ценности заставляют менеджеров думать одинаково по поводу того, «как мы ведем дела». Приверженность одним и тем же формулам успеха повышает уверенность в том, что бизнес развивается правильно, и это лишает менеджеров возможности применить другие схемы при смене обстановки.

Риск повышается там, где на одной территории располагаются предприятия какой-то одной отрасли промышленности, — в таких местах, как Детройт, Акрон, Юра (центр швейцарского часовой промышленности) или Сакай (центр станкостроительной промышленности Японии). Менеджеры местной доминирующей отрасли имеют меньше источников свежих идей. Одно из больших преимуществ Кремниевой долины — это разнообразие отраслей, включая производство полупроводников, программного обеспечения, нано- и биотехнологии. Производственные скопления более подвержены активной инертности, чем скопления предприятий сферы услуг. Производство готовой продукции, например стали, шин, автомобилей или текстиля, требует больших капиталовложений в производственные мощности и процессы; переориентация этих ресурсов и процессов одинаково дорога и

болезненна. К тому же базовая производственная технология более чувствительна к собственному жизненному циклу, так как инновации разрушают установившийся производственный процесс. А вот инвестиционные банки с Уолл-стрит редко впадают в зависимость от специализированных ресурсов.

Диагностические тесты

Если вы опасаетесь активной инертности, используйте два быстрых и простых теста, приведенных в этом разделе, которые помогут вам определить, какие именно стратегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности ставят под угрозу вашу компанию. Вы можете даже сделать эту диагностическую процедуру частью процесса стратегического планирования, принятого в вашей фирме. Для начала, однако, приведу несколько практических советов по применению этих тестов.

Кто и как может диагностировать активную инертность

- *Кто должен проводить анализ?* Хотя тестирование может проводиться и индивидуально, но более эффективно проводить его в группе из 8-10 менеджеров. Исходя из моего опыта, в идеале такая группа должна представлять три среза: (1) она должна охватывать несколько уровней принятия решений внутри организации, включая высших руководителей, руководителей среднего звена и некоторых младших менеджеров «с переднего края»; (2) в нее должны входить менеджеры, задействованные как в основной сфере деятельности на внутреннем рынке, так и в периферийных сферах и в международных операциях; (3) она должна включать как ветеранов компании, так и новых работников со свежими взглядами. Люди, пришедшие в компанию со стороны, в том числе из других компаний или отраслей, могут дать весьма ценные идеи.

- *Когда нужно проводить тестирование?* По моему опыту, менеджеры обычно находят эти диагностические тесты более поучительными, когда они проводятся вне повседневной рутины — анализ активной инертности, приуроченный к квартальному пересмотру бюджета, почти наверняка не принесет пользы. Тестирование лучше проводить, например, в рамках выездного совещания, которое создаст контраст — и физический, и психологический — рутинной деятельности, которая сковывает ее участников. Его особенно хорошо проводить в самом начале совещания, что может положить начало широкому обсуждению текущего положения дел в компании, препятствий к изменениям и альтернатив будущего развития.

- *Как должна проводиться диагностика?* Дискуссия по поводу того,

страдает ли компания от активной инертности и каковы ее причины, может разгореться очень быстро. Кто-то из участников дискуссии может быть очень сильно привязан к формуле успеха и поэтому сможет четко ее сформулировать. Возможно, возникнут искренние расхождения во мнениях по поводу того, как действовать дальше: усиливать ли устоявшуюся формулу успеха, модифицировать ее или вовсе от нее отказаться. Сторонний участник дискуссии (ведущий) может помочь обуздать эмоции и смягчить резкие суждения, не давая обсуждению уйти в сторону. В идеале ведущий должен иметь опыт ведения таких дискуссий, но не должен склоняться ни к какой из точек зрения.

Тест «Что вам мешает?»

Компании, попавшие в ловушку собственной формулы успеха, тратят много времени, сил и денег на обдумывание ситуации. Они заказывают консультативные доклады, обсуждают их выводы и то, что за ними скрыто, затем проводят дальнейший анализ, но так и не решают насущных проблем. Сила теста «Что вам мешает?» заключается в том, что он ставит вопрос по-новому. Вместо того, чтобы спрашивать «Что нам делать?» и затем проигрывать одну и ту же пленку снова и снова, данный тест подразумевает, что менеджеры уже знают, что им делать. Тем самым дискуссия поворачивается к вопросу: «Что же мешает компании идти по тому пути, по которому, как всем ясно, ей идти надлежит». Этот вопрос, в свою очередь, вскрывает глубинные корни инертности.

Ключом к успеху данного упражнения является общее согласие по поводу того, каким путем должна идти компания. Ведущий может выявить, какие мнения существуют по этому поводу, предложив всем участникам обсуждения представить, что правление только что назначило нового генерального директора, который знает компанию и отрасль, но не привержен ее устоявшейся формуле успеха. Затем каждый участник дискуссии (или каждая команда участников, если группа разбита на небольшие команды) должен записать три предложения, описывающие, что в первую очередь, по его мнению, должен сделать новый директор. На составление этого списка командам дается *не больше 5-10 минут*. Такое ограничение во времени должно удерживать участников от споров по поводу деталей и, наоборот, привлечь их внимание к главному. После этого участники вновь объединяются в одну группу, чтобы уже сообща выработать план преобразований на основе сделанных предложений.

Участникам дискуссии такое упражнение может показаться надуманным — никакой новый директор не смог бы так быстро разработать план действий в столь сложной, неопределенной обстановке. Однако мой опыт показывает, что чаще верно как раз обратное.

К удивлению участников обсуждения, они быстро приходят к общему принципиальному согласию по поводу первоочередных мер, которые должен принять новый генеральный директор.

В этот момент группа и может попытаться понять, почему же компания до сих пор ничего не предприняла, переходя от пункта к пункту и обсуждая препятствия к выполнению каждого из них. Ответы участников можно систематизировать, используя категории стратегических шор, обузы, шаблонов, оков и догм. Чтобы избежать превращения дискуссии в обсуждение общих мест, ведущий должен фокусировать внимание участников на конкретных препятствиях к тем мерам, которые должен принять новый генеральный директор. Например, я часто ставлю вопрос таким образом: «Что случится, если новый генеральный директор предпримет такие-то и такие-то действия?»

Тест «Вито Корлеоне»

Данная диагностическая процедура названа так по аналогии со сценой, происходящей в конце фильма «Крестный отец». В этой сцене Вито Корлеоне (Марлон Брандо) незадолго до своей смерти сидит в саду и рассказывает Майклу (Аль Пачино), своему сыну, каким образом клан Корлеоне может погибнуть после смерти Вито. Он предсказывает, что конкурирующие мафиозные кланы непременно попытаются устранить Майкла. И предупреждает, что его могут заманить в ловушку, попросив кого-нибудь, кому Майкл особенно доверяет, сопровождать его на встречу с главами других кланов. Мораль этой сцены? Опасность заключается не в непредвиденном нападении неизвестного злодея, а в предательстве доверенного лица.

Взлелеянная формула успеха может привести менеджеров к крупным неприятностям. Предлагаемое мной упражнение имеет ту же цель, что и совет Вито Корлеоне: рассматривать привычное и вызывающее доверие как источник опасности. Группа может начать с обсуждения основных факторов успеха компании на данный момент в терминах стратегических схем, ресурсов, процессов, взаимоотношений и ценностей. (Конкретные вопросы, которые могут направлять дискуссию, приведены в табл. 3-3.)

После идентификации основных стратегических схем, ресурсов и других компонентов формулы успеха компании группа должна рассмотреть, как эти факторы могут способствовать развитию состояния активной инертности. Чтобы получить реалистичную оценку, обсудите все пункты из списка один за другим. Предположите, что каждый из факторов действительно является источником активной инертности. Группа может обсудить различные сценарии развития событий. Конечно же, те конкретные схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения или ценности, которые идентифицированы группой, могут и не принести никаких проблем в будущем. Менеджеры должны только уяснить, каким образом

конкретные элементы формулы успеха *могут* препятствовать адаптации компании в случае любых изменений.

Таблица-3

Вопрос для уяснения традиционных источников успеха вашей компании

Стратегические схемы

Что из нижеперечисленного наиболее важно с точки зрения успеха вашей компании?

- Кто ваши главные конкуренты?
- Кого из конкурентов вы можете проигнорировать?
- Какова ваша стратегия?
- Кто ваши основные клиенты?
- Какие рынки являются для компании ключевыми?
- К какой отрасли вы имеете отношение?
- Каким образом вы выходите на рынок?
- Кого из клиентов вы можете безболезненно проигнорировать?

Ресурсы

Чем располагает ваша компания в качестве ресурсов для создания ценности?

- Какое значение для потребителей имеет ваша торговая марка?
- Какие элементы вашего производственного процесса наиболее важны для успеха?
- Каковы источники вашего успеха?

Процессы

Какие из организационных процессов (формальных и неформальных) сыграли наиболее важную роль в достижении успеха компании?

- | | |
|----------------------------|---|
| • Разработка новых изделий | • Расчет рентабельности капиталовложений |
| • Набор персонала | • Стимулирование карьерного роста |
| • Принятие решений | • Оказание услуг |
| • Производство | • Логистика (управление цепочками поставок) |
| • Обслуживание клиентов | |

Взаимоотношения

Кто из субъектов внешних и внутренних взаимоотношений компании сыграл наиболее важную роль в достижении успеха?

- | | |
|--|-------------------------|
| • Дистрибьюторы | • Поставщики |
| • Инвесторы | • Персонал |
| • Государственные агентства | • Сторонние сотрудники |
| • Поставщики вспомогательных изделий или услуг | • Партнеры |
| • Местные жители | • Органы стандартизации |
| | • Субподрядчики |

Ценности

Какие общие ценности объединяли и вдохновляли работников компании в прошлом?

- Каких принципов поддерживается ваша компания?
- Какая компания совершенно не похожа на вашу?
- Против чего выступает ваша компания?
- Какие ценности отличают вашу компанию от других?

Распространенные ловушки

При проведении диагностических тестов менеджеры должны помнить о распространенных ловушках, которые присущи определенным отраслям, регионам и историческим эпохам. Кажущиеся позитивными утверждения в нижеследующих примерах и есть такие ловушки.

Стратегические схемы становятся шорами

- *Мы — растущая компания.* Менеджеры часто экстраполируют прошлые тенденции при предсказании ожидаемого развития. Перемены в конкурентной обстановке могут сделать эти прогнозы несостоятельными, но менеджеры часто осознают это несоответствие с опозданием. Менеджеры Firestone знали, что радиальные шины имеют вдвое больший срок службы, чем традиционные шины, но продолжали предсказывать рост компании. Лидеры рынка высоких технологий, такие, как Cisco и Siebel, могли бы попасть в такую же ловушку, если бы спрос на информационные технологии снизился.

- *Мы знаем, что наши конкуренты слабее нас.* Постоянное сосредоточенное наблюдение за определенным конкурентом ослабляет внимание менеджеров, и они не замечают появления на рынке других конкурентов. Держа под постоянным наблюдением IBM, менеджеры Compaq вовремя не заметили угрозы, исходившей от производителей дешевых клонов, таких, как компания Dell. Постоянное наблюдение менеджеров National Westminster за действиями Barclays усилило их привязанность к проигрышной стратегии глобальной диверсификации. Если все работники компании поглощены борьбой с одним-единственным конкурентом, это значит, что пришло время для беспокойства.

- *Мы превзошли всех.* Всеобщая концентрация на размере рыночной доли может заманить компанию в ловушку активной инертности. Шведский производитель шарикоподшипников SKF, например, был мировым лидером отрасли по занимаемой доле рынка на протяжении большей части XX в. Почувствовав угрозу рыночному доминированию, исходившую от японских конкурентов, менеджеры SKF ответили агрессивными инвестициями и маркетинговыми компаниями, с тем чтобы нарастить свою долю рынка. Сосредоточенность менеджеров SKF на рыночной доле отвлекла их внимание от прибылей и заставила расширять мало рентабельный бизнес. Радикальная переориентация стратегии в сторону более прибыльных сегментов рынка могла бы стать лучшей альтернативой.

Ресурсы превращаются в обузу

- *Наш бренд — это продукт.* Для многих потребителей название Xerox является синонимом фотокопирования, Kleenex — синонимом дорогих тканей, Hoover — пылесосов, а LEGO — это всегда

детский конструктор. Неразрывная связь между изделиями компании и ее брендом является сильным маркетинговым оружием в борьбе с конкурентами. Однако, когда на рынке происходят серьезные сдвиги, устоявшееся название торговой марки может стать препятствием на пути возможной переориентации бренда или распространения его на другие изделия.

- *У нас есть все, что необходимо.* Со временем компании часто создают всю необходимую инфраструктуру для поддержки основного бизнеса. Вспомним, как Firestone проводила вертикальную интеграцию, приобретая как заводы, производящие резину и детали для шин, так и предприятия розничной торговли. В случае изменения направления основного бизнеса эту паутину придется распутывать.

- *Наша технология — это наша крепость.* Находясь на вершине своего успеха, Хегох защитил базовую технологию производства фотокопировальных устройств более чем пятьюстами патентами. Имея такую защиту, менеджеры Хегох не сразу заметили появления более простых копировальных устройств, предложенных фирмами Canon и Ricoh.

Процессы превращаются в шаблоны

- *Мы создали «библию» основных организационных схем.* Менеджеры порой кодифицируют все ступени основных организационных процессов в специальных руководствах. Такая кодификация позволяет им фиксировать свой практический опыт, эффективно его использовать и распространять на всех уровнях своей организации. Подобное руководство легко превращается в «библию». Так и случилось в Bane One и Cisco Systems, которые кодифицировали свои программы приобретений, принесшие успех. Однако в библию трудно вносить изменения. Кодифицированный процесс начинает жить собственной жизнью, и люди продолжают придерживаться его даже при смене обстановки.

- *Мы нанимаем и продвигаем по службе людей, похожих на нас.* В фирмах, страдающих активной инертностью, часто у руля находится команда менеджеров, очень однородная по составу. Многие из высших руководителей Compaq, например, вышли из Texas Instruments, а менеджеры Firestone были все насквозь «прорезиненными». И это не простые совпадения. Все эти менеджеры заняли руководящие посты благодаря стандартной системе отбора и продвижения по службе. В производственных процессах нежелательно отклонение от уровня «Шесть сигм»*. Отсутствие же разнородности в руководящей группе лишает компанию разброса мнений, столь необходимого для эффективного реагирования на перемены.

- *Мы принимаем решения путем консенсуса.* Практика достижения консенсуса особенно хорошо работает, когда люди имеют доста «Шесть сигм» (Six Sigma) — революционный метод контроля качества продукции, разработанный и зарегистрированный в

качестве торговой марки компанией Motorola в середине 80-х годов. Использование этого метода позволяет заметно повысить качество выпускаемой продукции без увеличения, а зачастую и при снижении ее себестоимости. — *Прим. пер.*

- *Наша технология — это наша крепость.* Находясь на вершине своего успеха, Хегох защитил базовую технологию производства фотокопировальных устройств более чем пятьюстами патентами. Имея такую защиту, менеджеры Хегох не сразу заметили появления более простых копируемых устройств, предложенных фирмами Canon и Ricoh.

Процессы превращаются в шаблоны

- *Мы создали «библию» основных организационных схем.* Менеджеры порой кодифицируют все ступени основных организационных процессов в специальных руководствах. Такая кодификация позволяет им фиксировать свой практический опыт, эффективно его использовать и распространять на всех уровнях своей организации. Подобное руководство легко превращается в «библию». Так и случилось в Vane One и Cisco Systems, которые кодифицировали свои программы приобретений, принесшие успех. Однако в библию трудно вносить изменения. Кодифицированный процесс начинает жить собственной жизнью, и люди продолжают придерживаться его даже при смене обстановки.

- *Мы нанимаем и продвигаем по службе людей, похожих на нас.* В фирмах, страдающих активной инертностью, часто у руля находится команда менеджеров, очень однородная по составу. Многие из высших руководителей Compaq, например, вышли из Texas Instruments, а менеджеры Firestone были все насквозь «прорезиненными». И это не простые совпадения. Все эти менеджеры заняли руководящие посты благодаря стандартной системе отбора и продвижения по службе. В производственных процессах нежелательно отклонение от уровня «Шесть сигм»*. Отсутствие же разнородности в руководящей группе лишает компанию разброса мнений, столь необходимого для эффективного реагирования на перемены.

- *Мы принимаем решения путем консенсуса.* Практика достижения консенсуса особенно хорошо работает, когда люди имеют достаточно времени, чтобы прийти к «верному» решению. Плохо то, что верное решение, которое приходит с опозданием, — часто уже не совсем верное решение, а само достижение консенсуса может продвигаться черепашьями темпами. Как правило, активная инертность начинает развиваться, когда компания, привыкшая принимать решения методом консенсуса (как, например, Compaq), вдруг попадает на быстро развивающийся рынок или когда ее традиционный рынок становится более динамичным. Оказавшись в более динамичной и менее предсказуемой обстановке, менеджеры продолжают искать консенсуса, который так хорошо помогал им в прошлом. К сожалению, в такой ситуации путь консенсуса порождает решения, запоздалые

или слишком половинчатые, а порой — и то и другое вместе.

Взаимоотношения становятся оковами

- *Мы знаем свое место в цепочке начисления стоимости.* Менеджеры многих успешных компаний могут точно указать место своей фирмы в цепочке начисления стоимости в данной отрасли. Например, Compaq обязан большей частью своего успеха торговым посредникам, которые активно продвигали персональные компьютеры Compaq. Однако же, когда конкурентная ситуация меняется, прибыли могут сдвигаться по цепочке начисления стоимости, и новые конкуренты могут структурировать свою деятельность иными способами. Dell всегда опережал Compaq (так же как и Hewlett-Packard, и IBM) на рынке ПК за счет прямых продаж потребителям. Когда же рост продаж через Интернет усилил преимущества техники прямых продаж Dell, Compaq пришлось затратить много усилий, чтобы перенять эту схему, поскольку он опасался негативной реакции со стороны своих традиционных дистрибьюторов.

- *Мы решаем все самые важные вопросы внутри компании.* Так бывает в том случае, когда компания пытается развивать все основные процессы в рамках самой компании. Менеджеры фирмы Laura Ashley, например, настаивали на сохранении производства всех видов продукции в Уэльсе и в те годы, когда их конкуренты уже вывели производство за пределы страны. Даже когда менеджеры осознают, что фирме наиболее выгодно будет сосредоточиться на ведении только основного вида деятельности, им по-прежнему трудно избавиться от тех элементов производственного процесса, которые традиционно шли внутри компании.

Ценности превращаются в догмы

- *Мы не фирма, а одна семья.* Компании часто придерживаются комплекс ценностей, которые делают эту компанию чем-то большим, чем просто юридический субъект. Но, когда эти объединяющие ценности перерастают в семейные, они начинают мешать менеджерам принимать жесткие решения, которые могли бы повредить интересам «членов семьи». Менеджеры Firestone, например, медлили с закрытием ненужных заводов отчасти потому, что это противоречило интересам их работников и местных общественных организаций. Руководители Laura Ashley поддерживали дорогостоящие производственные мощности в Уэльсе из преданности работникам, которые были «членами общей корпоративной семьи». Конечно, соображения корпоративной ответственности не должно игнорировать, но менеджеры должны все же осознавать риск, связанный с культивированием «семейных ценностей».

- *У нас не просто штаб-квартира, а целый городок.* Чтобы привлечь талантливых работников в условиях нехватки рабочей силы, такие компании, как Apple и Trilogy Software,

заманивали соискателей обещаниями работы в корпоративном городке, а не в тесном офисе штаб-квартиры. Наличие городка, подобного университетскому, подразумевает и приверженность академическим ценностям, включая отсутствие официозности и свободу деятельности. Приверженность этим принципам, однако, может привести к тому, что работники начнут считать себя вправе делать то, что им нравится. Полная же независимость работников может затруднить их переориентацию на новые проекты, которые, возможно, снизят издержки и повысят прибыли, но будут лишены элемента привлекательности.

- *Наши конкуренты — это наши враги.* Энергичные менеджеры обычно имеют тягу к здоровой конкурентной борьбе. Однако же, когда соперничество перерастает в ненависть и конкурентов начинают рассматривать как врагов, компания может попасть в ловушку активной инертности. Например, менеджеры Apple Computer в свое время считали IBM империей зла, которая воплощает все то, что ненавидит Apple — ортодоксальность, бюрократизм и скучные серые корпуса. Вспомните рекламный ролик Apple, обыгрывающий тему романа Дж. Оруэлла «1984», подготовленный к Олимпийским играм 1984 г. (реклама компьютера «Макинтош» — *Пер.*). Даже девиз Apple — «Думай по-другому» — был создан в пику девизу IBM («Думай!»). Такая нацеленность на конфронтацию с IBM снижала способность работников Apple осознавать реальные угрозы, исходящие от Microsoft.

Эта глава содержит перечень факторов, сигнализирующих о приближении состояния активной инертности, общераспространенных симптомов этого явления и диагностические тесты для его выявления. Что же делать, если тесты дают положительный результат и вы понимаете, что ваша компания страдает от активной инертности? К счастью, эта болезнь не смертельна. Ее можно преодолеть путем смены стереотипов. Однако плохо то, что смена стереотипов годится не для любой ситуации. Следующая глава посвящена собственно проблеме смены стереотипов и выяснению того, в каких случаях эта процедура действует благотворно.