

КОНКУРИРУЯ ЗА БУДУЩЕЕ. СОЗДАНИЕ РЫНКОВ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

Гари Хамел, К. К. Прахалад

Глава из книги
Издательство «Олимп-Бизнес»

Вглядитесь пристально в свою компанию. Посмотрите на недавно предпринятые сложные инициативы, на проблемы, занимающие руководство высшего звена, на критерии и основные вехи, которыми измеряется прогресс, на опыт создания нового бизнеса. Всмотритесь в лица ваших коллег и подумайте об их мечтах и тревогах. Загляните в будущее и взвесьте способность вашей компании создавать его контуры и поддерживать веру в успех в грядущие годы и десятилетия.

А теперь задайте себе вопрос: четко ли высшее руководство понимает, чем может отличаться отрасль лет через десять? Все ли разделяют это мнение? Светят ли ваши "фары" дальше, чем у конкурентов? Ясно ли отражено представление о будущем в краткосрочных приоритетах компании? Является ли оно уникальным в плане конкуренции?

Спросите себя: насколько влиятельна моя компания в установлении новых правил конкуренции в своей отрасли? Постоянно ли она определяет новые способы ведения бизнеса, создает дополнительные возможности и вводит новые стандарты удовлетворенности клиента? Является ли она компанией, скорее диктующей законы в своей отрасли, чем подчиняющейся им? Склонна ли она оспаривать статус кво в отрасли или сохранять его?

Спросите себя: полностью ли высшее руководство готово к опасностям, связанным с появлением новых, нетрадиционных соперников? Хорошо ли поняты потенциальные угрозы нынешней модели бизнеса? Чувствуют ли старшие менеджеры безотлагательность переосмысления нынешней модели

бизнеса? Уделяет ли руководство компании равное внимание восстановлению ключевых стратегий и реконструкции ключевых процессов?

Спросите себя: преследует ли моя компания цели роста и развития нового бизнеса с таким же упорством, как цели производственной эффективности и сокращения штатов? Есть ли у нас такие же четкие представления о том, куда пойдут следующие поступления от доходов 10 млн, 100 млн или 1 млрд дол., как и о способах снижения затрат на такие же суммы?

Спросите себя: какой процент наших усилий по совершенствованию качества, сокращению временного цикла и улучшению обслуживания идет на создание новых отраслевых преимуществ, а какой - на то, чтобы просто догнать конкурентов? Хотят ли конкуренты оценивать наш уровень так же, как мы хотим оценить их?

Спросите себя: что движет нашим планом улучшений и преобразований - собственное представление о будущих возможностях или действия конкурентов? Имеет наш план преобразований наступательный или главным образом оборонительный характер?

Спросите себя: являетесь ли вы инженером-эксплуатационщиком, пытающимся продлить сегодняшний бизнес, или же архитектором, представляющим себе бизнес завтрашнего дня? Отдаете ли вы больше сил сохранению прошлого, чем созданию будущего? Как часто вы отрываетесь от рутины и смотрите на то, что творится на горизонте?

И наконец, каково соотношение между надеждой и тревогой в вашей компании; между уверенностью в нашей способности найти и использовать ресурсы для создания и роста нового бизнеса и озабоченностью по поводу сохранения конкурентоспособности в ставших традиционными видах бизнеса; между осознанием своих возможностей и чувством уязвимости, как корпоративной, так и личной?

Это не риторические вопросы. Возьмите карандаш и дайте оценку вашей компании.

Как выстраивается представление высшего руководства о будущем по сравнению с этим же представлением у конкурентов?	
Обычное и реактивное	Дифференцирующее и дальновидное
Какой вопрос поглощает наибольшее внимание высшего руководства?	
Перестройка ключевых процессов	Восстановление ключевых стратегий
Считают ли конкуренты нашу компанию скорее подчиняющейся законам, чем устанавливающей их?	
В основном подчиняющейся законам	В основном устанавливающей законы
В чем мы превосходим конкурентов - в повышении производственной эффективности или в создании абсолютно новых видов бизнеса?	
В производственной эффективности	В создании нового бизнеса
Какая доля наших усилий по созданию преимуществ уходит на то, чтобы догонять конкурентов, а какая - на построение новых для отрасли преимуществ?	
Мы больше догоняем других	Мы больше вводим новое для отрасли
В какой степени наш план преобразований был составлен в результате действий конкурентов, в какой - на основе нашего собственного уникального видения будущего?	
Больше в результате действий конкурентов	Больше на основе нашего видения
Выступаю ли я, старший менеджер, в роли инженера-эксплуатационщика, работающего над настоящим, или архитектора, проектирующего будущее?	
В основном в роли инженера	В основном в роли архитектора
Каково соотношение между тревогой и надеждой среди служащих?	
В основном тревога	В основном надежда

Если большинство обведенных вами кружочков расположены примерно посередине или ближе к левой колонке, то ваша компания, возможно, отдает слишком много энергии сохранению прошлого и недостаточно - созданию будущего.

Мы часто задаем старшим менеджерам три взаимосвязанных вопроса: во первых, какая часть вашего времени посвящена скорее внешним, чем внутренним проблемам, например оценке новой технологии, а не

распределению накладных расходов корпорации? Во вторых, какая часть времени, отводимого на обсуждение внешних проблем, уходит на рассмотрение вопроса о возможном изменении мира через пять-десять лет, а какая - выбиванию следующего крупного контракта или реакции на изменение цен у конкурента? В третьих, сколько времени, отводимого на обсуждение внешних и будущих проблем, затрачивается на консультации с коллегами по поводу создания всеми разделяемого и хорошо проверенного представления о будущем, по сравнению с составлением чисто субъективного мнения о нем?

Ответы обычно соответствуют тому, что мы называем "правилом 40/30/20". Наш опыт показывает, что старшие менеджеры посвящают около 40% времени обсуждению внешних проблем и около 30% из него уходит на то, чтобы заглянуть на три, четыре, пять или более лет в будущее. А из времени, потраченного на обсуждение проблем будущего, не более 20% идет на попытки создать коллективное представление о нем (в течение остальных 80% обсуждается будущая деятельность самого менеджера). Таким образом, в среднем руководство высшего звена отводит менее 3% своей энергии на создание корпоративной перспективы. В некоторых компаниях эта цифра опускается ниже одного процента. Но наш опыт показывает, что для превращения в дальновидную и четко представляющую будущее команду высшее руководство должно расходовать на это от 20 до 50% своего времени в течение нескольких месяцев. Далее следует периодически возвращаться к коллективному представлению о будущем, подрабатывая и корректируя его по мере приближения.

Необходимы значительные и долговременные интеллектуальные усилия для выработки достаточно полных и ясных ответов на следующие вопросы: какие новые ключевые компетенции приобрести, какие новые концепции продукта изучить, какие новые альянсы создать, какие новые программы развития защищать и каким долгосрочным инициативам следовать. Мы

полагаем, во многих компаниях подобным вопросам уделяется слишком мало внимания.

Это происходит не потому, что старшие менеджеры ленивы; они работают усерднее, чем когда-либо. Стрессы, изнурительный труд и постоянное отставание сегодня не случайность, а скорее образ жизни большинства руководителей бизнеса. Их отпугивает вовсе не явная, убийственная трудность, отнимающая время при ответе на эти вопросы. По-видимому, прежде чем дать ответы, старшие менеджеры должны признаться себе и своим подчиненным в том, что они далеки от полного контроля над будущим своей компании. Они должны понять, что их сегодняшние знания и опыт, которые оправдывают их место в очереди к корпоративной кормушке, могут быть неуместными или неверными в будущем. Эти вопросы так и останутся без ответа, потому что ставят под сомнение то, что высшее руководство действительно контролирует положение дел, на самом деле имеет лучшие, чем у кого-либо в корпорации, "фары" и обладает ясным и бесспорным представлением о направлении движения корпорации. Итак, все срочное вытесняет все важное; будущее остается в основном неисследованным, и единственной мерой определения лидирующих позиций компании становится способность действовать, а не умение мыслить и представлять.

Если не будущее, то что занимает умы высшего руководства? В двух словах - реструктуризация и перестройка. Хотя сокращение производства и перестройка ключевого процесса - полезные и важные задачи, руководству приходится иметь дело больше с сохранением сегодняшнего бизнеса, чем с созданием отраслей завтрашнего дня. Ничто не может заменить воображение и построение будущего. Ничто не обеспечит продолжительного успеха, если компания не в силах возродить свои ключевые стратегии. Любая компания, преуспевающая в реструктуризации и перестройке, но неспособная создавать

рынки будущего, погрязнет в рутинных делах - попытках вырваться из плена постоянно снижающихся прибылей и доходов от бизнеса вчерашнего дня.

По ту сторону реструктуризации

Болезненные потрясения, произошедшие в большом числе компаний в последние годы, отражают неспособность былых лидеров не отставать от ускоряющихся темпов отраслевых перемен. В течение десятилетий изменения, с которыми сталкивались Sears, General Motors, IBM, Westinghouse, Volkswagen и другие опытные компании, были хотя и не слишком стремительными, но по крайней мере более или менее предсказуемыми. Sears по-прежнему могла рассчитывать на то, что грядущие поколения живущих в сельской местности американцев сочтут ее каталоги самым удобным способом оборудовать свои дома и одеть себя; General Motors оставалась уверенной в том, что по мере роста доходов молодые потребители, как прежде их родители, будут пересаживаться с "шевроле" на "олдсмобили" и с "бьюиков" на "кадиллаки"; IBM ожидала вечного роста доходов, пока крупные компании добавляли миллионы команд в секунду (mips) к своим центральным системам обработки данных, а внутренние операционные системы защищали счета IBM от вторжения конкурентов. Высшее руководство этих компаний придерживалось лозунга "Так держать!". Корпорациями управляли менеджеры, а не лидеры, инженеры-эксплуатационщики, но не архитекторы.

Но лишь немногие компании, вступившие в 1980-е годы в роли отраслевых лидеров, завершили десятилетие в том же качестве. IBM, Philips, Dayton-Hudson, TWA, Texas Instruments, Xerox, Boeing, Daimler-Benz, Salomon Brothers, Citicorp, Bank of America, Sears, Digital Equipment Corp. (DEC), Westinghouse, DuPont, Pan Am и многие другие убедились в том, что их былой успех размыт или уничтожен волнами технологических, демографических и законодательных перемен, а также достижениями в области повышения производительности и качества нетрадиционных для отрасли конкурентов.

Испытав воздействие таких сил, немногие компании способны контролировать свою судьбу. Основы прошлых успехов поколебались и дали трещину. Отраслевая сфера изменила свои очертания быстрее, чем высшее руководство могло пересмотреть свои базовые убеждения и представления о том, какие рынки и каких клиентов обслуживать, какие технологии осваивать и как добиться наилучших результатов от своих работников.

Эти и многие другие компании столкнулись с нелегкими проблемами организационных преобразований. Конечно, любая компания, которая выступает скорее в роли стороннего наблюдателя, чем водителя на дороге в будущее, рано или поздно обнаружит, что ее структура, ценности и опыт все меньше соответствуют постоянно меняющимся реалиям отрасли. Такой разрыв между темпами изменений в отраслевой среде и в самой фирме и порождает поистине устрашающую задачу организационных преобразований. Обычно это принимает форму сокращения штатов, снижения накладных расходов, передачи полномочий сотрудникам, перестройки процессов и рационализации портфеля компании. При всей важности этих инициатив их выполнение не может ни восстановить лидирующие позиции компании, ни гарантировать ее будущее.

Когда невозможно избежать проблем с конкурентоспособностью (остановка роста, снижение прибылей и сокращение доли рынка), многие администраторы "берутся за нож" и приступают к жестокой работе по реструктуризации. Цель - вырезать слои корпоративного "жира", выбросить за борт не приносящие ощутимых результатов виды бизнеса и повысить производительность активов. Менеджеры, у которых не возникло желания провести срочную операцию, такие как Джон Акерс из IBM или Роберт Стемпел из GM, вскоре оказались без работы.

Прикрываясь таким понятиями, как постановка новых целей, снятие наслоений, ликвидация завалов в работе и определение правильных размеров компании (невольно напрашивается вопрос, почему "правильный" размер - это

исключительно меньший), реструктуризация всегда ведет к одному и тому же - сокращению штата сотрудников. В 1993 г. крупные американские фирмы объявили об увольнении почти 600 тыс. человек, что на 25% больше, чем было уволено за такой же период в 1992 г., и почти на 10% выше показателя 1991 г., ставшего низшей точкой спада экономики в США. Хотя европейские компании долго пытались отсрочить расплату, раздутые штаты и вышедшие из под контроля затраты на рабочую силу привели к тому, что к началу 1990 х годов в Европе сокращение штатов стало таким же неизбежным, как и в США. Некоторые европейские компании, например Volkswagen, стремившиеся предотвратить трудовые конфликты, пытались сохранить уровень занятости, сокращая продолжительность рабочей недели каждого сотрудника. Из за отсутствия надежды на подъем производства единственным решением оставалось разделить небольшое число рабочих мест среди большого числа людей.

Вопреки попыткам найти оправдание в глобальной конкуренции и разрушительных для занятости технологиях, заменяющих труд людей, фактом остается то, что сокращение значительной части работников в крупных американских компаниях было вызвано не намерением далеких зарубежных конкурентов "украсть рабочие места" в США, а самими старшими менеджерами, "проспавшими" поворот на пути движения компаний. Большинство компаний, наиболее рьяно сокращавших штаты, не войдут ни в какой список "любимчиков" (см. табл. 1.1). Скорее они попадут в полицейские архивы с наименованием "преступники", поскольку ими недостаточно хорошо или просто плохо управляли.

Таблица 1.1

Сокращение штатов в некоторых компаниях в 1993 г.

Сокращение на 5–10%		Сокращение свыше 10%	
Компания	%	Компания	%
BASF	8	J.E. Seagram	17
Data General	8	Owens-Illinois	16
Westinghouse	7	Monsanto	11
Borden	6	Union Carbide	13
Dresser	5	IBM	13
Bethlehem Steel	7	Digital	17
General Motors	5	Amdahl	30
Honeywell	6	Kodak	17

Источник: The Fortune 500 // Fortune, 1994, April 18, p. 257.
 Примечание. Сюда включено сокращение штатов, вызванное дроблением производства.

Хотя некоторую долю ответственности за плачевный результат создания рабочих мест в Европе можно было бы возложить на политиков и их сверхщедрые социальные расходы (между 1965 и 1989 гг. в европейской промышленности было создано приблизительно 10 млн новых рабочих мест, а в американской – почти 50 млн), большая часть проблемы носила явно управленческий характер. В список виновных в Европе вошли твердолобые администраторы пораженных склерозом телекоммуникационных компаний, решившие помешать своим фирмам воспользоваться результатами информационной революции, робкие управляющие автомобилестроительных корпораций, которые предпочли протекционизм и не смогли соперничать с американскими и японскими автомобилестроителями за пределами Европы, а также севшие на голодный паек менеджеры многих высокотехнологичных компаний, которые получили миллиарды экю от многострадальных налогоплательщиков, но не создали новых видов бизнеса мирового класса.

Столкнувшись с медленным ростом или его полным отсутствием, эти корпорации вскоре увидели невозможность сохранения своих разбухших штатов, традиционных бюджетов на НИОКР и программ крупных инвестиций. Проблемы снижения роста часто усугублялись невниманием к раздутым накладным расходам (проблема IBM), расширением несвязанных видов бизнеса (например, вторжение Хегох в сферу финансовых услуг), а также управленческим параличом, вызванным деятельностью консервативных служащих корпораций. Неудивительно, что акционеры отдавали отживающим свой век компаниям новые приказы к маршу: "Заставьте эту компанию сбросить жир" и поработать", "Выжмите все из активов", "Вернитесь к основным видам деятельности". Главными критериями эффективности высшего руководства стали прибыль на инвестированный капитал, стоимость компании, величина доходов на каждого работника. Возможно, реструктуризация была неизбежна и во многих случаях полезна, но ее результаты разрушили много жизней, семей и общин. Во имя чего? Ради повышения эффективности и производительности. Хотя нельзя оспаривать важность этих экономических показателей, их прямолинейное, а иногда и тупое преследование часто приносило столько же пользы, сколько и вреда. Поясним на примере.

Представьте себе руководителя, который, полностью осознавая, что если он не будет эффективно использовать ресурсы корпорации, то эту возможность предоставят кому то другому, приступает к жесткой программе повышения эффективности капиталовложений. У этого показателя, как и у доходности чистых активов или у прибыли на инвестированный капитал и т.п., есть две составные части, подобно дроби: чистый доход (числитель) и инвестиции, чистые активы или используемый капитал (знаменатель). (В сфере услуг более подходящим в качестве знаменателя компонентом может быть штат компании.) Менеджеры нашей вполне реальной фирмы знают также, что увеличение чистого дохода наверняка будет более тяжелой работой, чем уменьшение

активов и сокращение штатов. Чтобы увеличить числитель, высшее руководство должно иметь представление о том, где кроются новые возможности, уметь предвидеть перемены в потребностях клиентов, раньше других инвестировать в создание новых компетенций и т.д. Поэтому при острой необходимости быстрого повышения эффективности капиталовложений менеджеры сразу же хватаются за рычаг, ведущий к желаемому результату, а именно за знаменатель, для уменьшения которого нужен лишь красный карандаш. Так знаменатели становятся "спасательным кругом".

В США и Великобритании выросло целое поколение менеджеров, манипулирующих знаменателями. Они умеют сокращать штаты, наводить порядок, устраивать всякие чистки и вводить экономию лучше всех менеджеров в мире. Даже до нынешней волны сокращения штатов у американских и английских компаний было самое высокое в мире соотношение производительности активов. Управление с помощью знаменателя - прямой бухгалтерский путь к повышению производительности активов.

Не поймите нас превратно. Мы ничего не имеем против эффективности и производительности. Мы полагаем и будем решительно выступать за то, что компания должна не только попасть в будущее первой, но и достичь этого с наименьшими затратами. Однако это не единственный способ повышения производительности. Любая фирма, которая уменьшает знаменатель и сохраняет прибыль, пожинает плоды роста производительности, но того же результата добьется любая компания, прибыль которой будет расти быстрее, чем вложенный капитал или количество занятых. Хотя первый подход иногда может потребоваться, мы полагаем, что более желателен второй.

В мире, где конкуренты способны достичь 5-, 10- или 15% ного реального роста прибыли, энергичное снижение знаменателя при ровном потоке прибыли означает просто выгодный способ продажи доли рынка. Специалисты в области стратегического управления называют это "стратегией результатов" и считают

ее безмозглой. Рассмотрим национальный пример. В 1969-1991 годах объем промышленного производства (числитель) Великобритании возрос всего на 10%. За этот же период количество работников, занятых в производстве (знаменатель), сократилось на 37%. В результате в период правления Маргарет Тэтчер в начале и в середине 1980 х годов производительность в этом секторе экономики росла быстрее, чем в других индустриально развитых странах, за исключением Японии. Хотя финансовая пресса Великобритании и министры правительства консерваторов трубили об этом "успехе", радость по этому поводу была преждевременной. Несмотря на то что новое законодательство ограничило права профсоюзов, а практически беспрепятственное сокращение занятости позволило руководству закрывать неэффективные и устаревшие предприятия, британские фирмы так и не научились создавать новые рынки у себя в стране и за рубежом. При весьма скудных достижениях в реальном производственном секторе эти компании по сути "сдали" свою долю глобального рынка. Манипуляции со знаменателем сделали свое дело: можно было ожидать, что, прибыв однажды утром в аэропорт Хитроу и купив "Financial Times", вы узнаете, что Великобритания якобы догнала Японию по производительности и что последний рабочий, занятый в британской промышленности, - самый высокопроизводительный работяга на планете.

Социальные издержки реструктуризации велики. И хотя отдельная фирма может избежать некоторых из этих издержек, общество не в состоянии сделать это. В Великобритании сектор услуг не смог поглотить всех уволенных рабочих и сам претерпел сокращение штатов во время спада, начавшегося в 1989 г. Конечно, частичное сокращение занятости в английских компаниях, как и во всем мире, было неизбежно, хотя работники базовых отраслей пострадали больше других. Конечно, необходимо было удалить непродуктивные слои управленческой структуры, "раскрутить" неэффективные приобретения и отказаться от негибких видов деятельности. И все же некоторые компании

задавались вопросом: а как мы узнаем, что провели настоящую реструктуризацию? Где граница между удалением "жира" и удалением "мышц"?

Одним из неизбежных результатов увольнения с работы является угнетенное настроение сотрудников. Им трудно довольствоваться разговорами о большом значении человеческого капитала при вроде бы обоснованном и справедливом сокращении штатов. Слишком часто они сталкиваются с палкой о двух концах: "Если вы не станете работать эффективнее, вас уволят. Но если все таки станете работать эффективнее, то потеряете работу". От работодателей сотрудники слышат, что они - самый ценный актив фирмы, но хорошо понимают, что и самый расходуемый актив.

Многие менеджеры и работники среднего звена, занятые на основном производстве, подобны архитекторам и рабочим, возводившим гробницы фараонов. Каждый фараон надеялся построить для себя гробницу по такому хитрому и запутанному плану, чтобы ни один грабитель никогда не попал туда и не похитил сокровища. Представим, что эти рабочие - менеджеры среднего звена, занимающиеся корпоративной реструктуризацией. Строители гробниц догадывались, что по завершении работы их могут казнить (таким способом фараоны уничтожали любые воспоминания о том, как найти сокровища). Поэтому у строителей не было стимула торопиться. Вообразите себе диалог фараона и надсмотрщика, если бы фараон появился на стройплощадке: "Ну, как дела, вы еще не закончили?" - "Пока нет, но думаю, на это уйдет еще несколько лет". Неудивительно, что далеко не все гробницы бывали построены при жизни фараона! Точно так же лишь немногие сотрудники высшего и среднего звена отдают свои эмоциональные и интеллектуальные силы реструктуризации, которая может похоронить их самих.

Реструктуризация редко приводит к существенному улучшению бизнеса. Самое большое - она лишь позволяет выиграть время. Наше исследование по крайней мере трехлетнего опыта реструктуризации 16 крупных американских

корпораций показало, что хотя она обычно повышала курс акций фирмы, это повышение почти всегда было временным. За три года реструктуризации рост курса акций исследованных компаний в среднем даже отставал от показателей роста до начала этого процесса. Сообразительному инвестору следовало бы считать начало реструктуризации сигналом к продаже, а не к покупке акций¹. Сокращение штатов - запоздалая попытка исправить ошибки прошлого, создание рынков будущего - не его цель. Простая истина заключается в том, что уменьшение числа занятых равносильно потере аппетита: компания может похудеть, но совсем не обязательно выздороветь.

Любой компании, которая преуспевает в управлении на уровне знаменателя больше, чем на уровне числителя, и у которой нет опыта целеустремленного, приносящего прибыль "органичного" роста, не следует ожидать, что Уолл-стрит даст ей расслабиться. Все, что финансисты говорят таким компаниям, это: "Выжмите лимон, уберите все ненужное, но дайте нам сок (т.е. дивиденды). Мы возьмем этот сок и отдадим его компаниям, которые готовят лимонад лучше". Финансовое сообщество знает, что управленческой команде, у которой хорошо получается уменьшать знаменатель, может не удаваться увеличивать числитель. Вспомните, как IBM повысила стоимость своих акций, сократив наконец дивиденды. Инвесторы явно не поверили, что IBM намеревается заново разместить сэкономленные средства таким образом, чтобы доходы акционеров в конечном счете заметно выросли.

Хотя на коэффициент выплаты дивидендов (доля доходов, выплачиваемая акционерам) влияют многие факторы (с середины 1970 х годов в развитых странах эти коэффициенты у различных компаний стали постепенно сближаться), совсем не случайно, что лучшие в мире, т.е. американские и английские, менеджеры на уровне знаменателя выплачивают акционерам большую долю доходов фирм, чем японские и немецкие управляющие. И вновь на Уолл-стрит с удовольствием наблюдают, как некоторые фирмы "выгодно"

реструктурировали себя из бизнеса, когда их высшее руководство оказалось неспособным на создание приносящего прибыль будущего.

По ту сторону организационной перестройки

Признав, что реструктуризация в конечном счете заводит в тупик, "умные" компании перешли к перестройке своей деятельности, направленной на искоренение ненужной работы, подчинение каждого процесса в компании удовлетворению нужд потребителя, ускорение производственного цикла и достижение наивысшего качества². И вновь остановлен секундомер: за счет чего мы делаем вещи быстрее и с меньшими затратами? Разница между этой "системой Тейлора" XXI столетия и ее прототипом начала XX в. заключается в том, что сейчас компании просят сотрудников, а не "экспертов", перепроектировать рабочие процессы. Примечательно, что хотя очевидной целью перестройки и реорганизации является удовлетворение запросов потребителя, именно перспектива сократить расходы почти всегда убеждает высшее руководство начать крупный проект в области реорганизации. Многие компании приступили именно к таким проектам, нацеленным на удовлетворение запросов клиента, вместо того чтобы зарабатывать деньги, - точно так же, как раньше они взвалили на себя бремя реструктуризации³. Но далеко не все задают себе вопрос: какова альтернативная стоимость сотен миллионов или даже миллиардов долларов, истраченных на перестройку и реструктуризацию? Что бы произошло, если бы все эти средства и "избыточные" интеллектуальные силы были использованы на создание рынков завтрашнего дня? Большие расходы на перестройку и реструктуризацию - это всего лишь штраф, который компания должна заплатить за то, что не сумела предвидеть будущее и который свидетельствует отнюдь не о твердой решимости и прозорливости высшего руководства.

Правда, между реструктуризацией и организационной перестройкой существует различие. Перестройка дает по крайней мере надежду, что компания

станет лучше, а реструктуризация реально обеспечивает то, что она станет меньше. Любая фирма, преуспевшая в реструктуризации больше, чем в перестройке, скорее становится меньше, чем лучше. Несколько крупных американских компаний в конце 1980 х годов оказались в таком незавидном положении. Хотя реструктуризация - это не более чем необходимая вещь, перестройка может быть полезным делом. И все же существует одна дилемма. Позвольте нам пояснить это. В 1990 г. появилась книга "The Machine That Changed the World" _- глубокое исследование изменяющейся экономики проектирования и производства автомобилей⁴. Ее центральная тема - "тощее", или экономное, производство*, как авторы называли исключительно эффективную систему, внедренную компанией Toyota. И все же по мере прочтения книги невольно задаешься вопросом: когда Toyota приступила к "тощему" производству? Ответ: более 40 лет назад. Тогда возникает другой вопрос: почему же американским автомобилестроителям потребовалось 40 лет, чтобы понять принципы "тощего" производства? Ответ: потому что эти принципы бросали вызов высокомерию и предубеждениям руководителей американской автомобилестроительной отрасли.

В начале 1990 х годов производители Детройта догнали своих японских конкурентов по качеству и ценам. (Конечно, Детройту помогли иена, курс которой в 1991-1993 гг. вырос на 20% по сравнению с долларом, и президент США, который пригрозил японским автомобилестроителям крупным антидемпинговым судебным иском. Неудивительно, что японские автомобилестроители подняли цены и уступили свою долю рынка.) Снова были составлены сети поставщиков, усовершенствованы технологии получения продукта и заново спроектирован производственный процесс. И все же бодрым заголовкам печати, возвещавшим о возвращении славы Детройта, не хватало главного. Разумеется, было наверстано упущенное в плане стоимости и качества, но каковы были потери в занятости и в доле глобального рынка?

Отвечаем: сокращению подверглись сотни тысяч рабочих мест, утрачено около 25% доли рынка в США, надежды американских автомобилестроителей превзойти японских соперников на процветающих рынках Азии не были реализованы.

Дело в том, что во многих компаниях усилия по перестройке и достижению превосходства были направлены больше на то, чтобы догнать, а не быть первыми⁵. Несколько лет назад один из авторов книги побывал в ведущей в области стратегии консалтинговой фирме на презентации методологии, призванной помочь клиентам действовать быстрее. По мнению присутствовавших, "конкурировать вовремя" является следующим крупным конкурентным преимуществом после расширения масштабов деятельности. Никто не оспаривал эту предпосылку или предложенную методологию, однако консультантам напомнили, что в 1970 е годы они обозначили в качестве ключевого преимущества именно глобальность масштабов и результатов деятельности, которой следует придерживаться. Действительно, многие автомобилестроительные, химические компании, производители полупроводников и т.п. были убеждены в необходимости инвестирования в крупные предприятия раньше других, и каждая из них надеялась обеспечить свою долю мировых производственных мощностей. В результате в некоторых отраслях накопился избыток производственных мощностей, что привело к пагубному снижению цен. Позже, в 1980 е годы эти же консультанты убедили своих клиентов добиваться качества, что конечно же заслуживает похвалы. Теперь, спустя 20 лет, они рекомендуют скорость как средство, стимулирующее конкурентоспособность. Присутствующими было отмечено, что в каждом случае консультанты предлагали правильный совет, который, однако, запаздывал лет на десять. Они помогали своим клиентам скорее догонять, чем возглавлять гонку.

Пока автомобилестроительные компании США праздновали то, что они догнали даже своих японских соперников по цене и качеству, японские производители создавали новые преграды американцам в конкурентной борьбе - захватывающие эксплуатационные качества двигателя, высокочувствительное управление автомобилем, роскошную отделку, новую эстетику дизайна, а также модели, которые были рассчитаны на различный уровень и образ жизни. В следующем раунде конкуренции автомобилестроителям Детройта предстояло выпускать машины столь же красивые, сколь экономичные и надежные, а не поживать на прежних лаврах.

В одном исследовании 1990 г. почти 80% опрошенных американских менеджеров высказали мнение, что к 2000 г. качество станет основным источником преимущества в конкурентной борьбе. Однако такой же ответ дала едва ли половина опрошенных японских менеджеров, хотя 82% из них посчитали качество важным преимуществом еще в 1990 г. На первое место для начала XXI в. японцы поставили способность создавать принципиально новые продукты и виды бизнеса⁶. Означает ли это, что они собирались игнорировать качество? Конечно нет. Просто речь шла о том, что к 2000 г. качество будет уже не отличительной чертой конкуренции, а лишь ценой проникновения на рынок. Эти японские менеджеры осознали, что завтрашние преимущества в конкурентной борьбе обязательно должны отличаться от сегодняшних.

Мы и теперь встречаем слишком много компаний, в планах которых по созданию преимуществ все еще преобладают качество, быстрота поступления продукта на рынок и реакция клиентов. Хотя никто не спорит с тем, что данные преимущества необходимы для выживания, попытка продолжать работать в 1990 е годы на основе былых преимуществ 80 х гг. говорит об отсутствии у таких руководителей дара предвидения. Менеджеры часто выдают копирование образцов за некое достоинство, обряжая его в модный наряд "приспособляемости", но то, к чему они хотят приспособиться, часто

оказывается упреждающей стратегией наделенных более богатым воображением конкурентов.

Обновление стратегии

Позвольте снова объясниться. Догонять необходимо, но вовсе не обязательно становиться лидером. Все подразделения корпораций IBM, GM и DEC получили премию Болдриджа - награду за лучшее качество, но не за отличие от других фирм. Стать меньше в размерах и иметь лучшие показатели качества - недостаточное условие для этого. Вновь вспомним отстающие компании конца 1980 - начала 1990 х годов: Sears, TWA, Westinghouse, Sanyo, Upjohn. Могла ли Sears вернуться на свои сильные позиции, добиваясь еще лучших показателей с помощью "кнута и пряника", убеждая все большее число потребителей в том, что им на самом деле необходима стиральная машина за 600 дол., хотя они купили модель за 300 дол.? Могла ли Sears стать еще более эффективным розничным продавцом каталогов, ориентирующимся на потребителя, вместо того чтобы избавиться от своего энциклопедического каталога? Что бы изменилось, если бы IBM занялась разработкой универсальных суперкомпьютеров и завоевала еще большее доверие у служащих, занятых созданием баз и обработкой больших массивов данных? Могло ли усовершенствование управления системой радиальных рейсов через центральные аэропорты помочь авиакомпаниям American и United переманить у British Airways и Singapore Airlines богатых пассажиров, связанных с международным бизнесом? Мы просто хотим сказать, что для компании недостаточно сократить свои размеры, добиться лучших показателей и быстрее работать (несмотря на всю важность этих задач); компания должна также суметь полностью пересмотреть свою концепцию, обновить свои ключевые стратегии и заново открыть для себя свою отрасль.

Некоторые компании сократились в размерах быстрее, чем добились лучших показателей, а другие фирмы добились лучших показателей и без

особых перемен. Рассмотрим пример компании Хегох. В 1970-1980 е годы она уступила существенную долю своего рынка таким японским конкурентам, как Canon и Sharp. Осознав, что эта скользкая дорожка ведет к всеобщему забвению, Хегох определила уровень, достигнутый конкурентами, и радикальным образом перестроила свои процессы. К началу 1990 х годов Хегох стала хрестоматийным примером сокращения издержек, повышения качества и удовлетворения запросов потребителей. Но во всех разговорах о новом "американском самурае" были упущены две интересные проблемы.

Во первых, хотя Хегох и удалось остановить вымывание своей доли рынка, ее попытки перехватить большую часть рынка у своих японских конкурентов не увенчались успехом. Canon до сих пор производит больше копировальных устройств, чем какая-либо другая компания в мире. Во вторых, несмотря на роль первопроходца в производстве лазерных принтеров и портативных компьютеров, создании сетей, вычислениях с использованием пиктограмм, Хегох не создала никакого абсолютно нового бизнеса, помимо своего основного - производства копировальных устройств. Пусть Хегох смогла придумать офис в том виде, в каком мы его знаем, эта изобретательность принесла ей мало доходов. На самом деле Хегох, возможно, вложила в не полностью использованные инновации больше денег, чем любая другая компания. Почему же все эти не до конца реализованные инновации заморожены? Потому что при создании новых видов бизнеса Хегох пришлось возродить свою ключевую стратегию и переосмыслить всю ее концепцию: каналы движения товаров, производственные процессы, покупателей, критерии служебного продвижения, критерии успеха и т.д. Компания уступает сегодняшний бизнес другим, если она сокращается более быстрыми темпами, чем достигает наилучших показателей. Компания уступает бизнес завтрашнего дня, если достигает наилучших показателей, принципиально при этом не меняясь.

Корпорация вполне может проводить сокращение штатов и перестраиваться, не сталкиваясь с необходимостью обновления своей ключевой стратегии, не подвергаясь необходимости переосмысливать границы своей отрасли, не представляя себе, что могут захотеть потребители через десять лет, и не прибегая к коренному пересмотру своей рыночной ниши. Но без проведения такой политики компанию наверняка обгонят на пути к будущему. Защита сегодняшних лидирующих позиций не заменит создания лидирующих позиций завтрашнего дня.

Нам встречается много менеджеров, считающих свои компании лидерами на рынке. (При достаточной смелости в устранении рыночных границ практически любая компания может претендовать на звание лидера.) Но лидирующие позиции на сегодняшнем рынке, конечно, не означают таких же лидирующих позиций на завтрашнем. Поразмышляйте над следующими вопросами.

Сегодня	Через 5-10 лет
Каких клиентов вы обслуживаете сегодня?	Каких клиентов вы станете обслуживать в будущем?
По каким каналам ваша продукция поступает к ним сегодня?	По каким каналам ваша продукция будет поступать к ним в будущем?
Кто ваши конкуренты сегодня?	Кто ваши конкуренты в будущем?
Что является основой для вашего преимущества в конкурентной борьбе сегодня?	Что явится основой для вашего преимущества в конкурентной борьбе в будущем?
Откуда поступают ваши прибыли сегодня?	Откуда станут поступать ваши прибыли в будущем?
Какие навыки или способности делают вас уникальными сегодня?	Какие навыки или способности сделают вас уникальными в будущем?
На рынках каких конечных продуктов вы действуете сегодня?	На рынках каких конечных продуктов вы станете действовать в будущем?

Если у старших менеджеров нет достаточно подробных ответов на связанные с "будущим" вопросы или если они все таки есть, но существенно не отличаются от ответов на вопросы, касающиеся столбца "сегодня", то у их компаний весьма мало шансов остаться лидерами рынка. На каком бы рынке компания ни доминировала сегодня, в ближайшие десять лет ее положение может значительно измениться. Нет такого понятия, как "сохранение лидирующих позиций", - их необходимо вновь и вновь создавать.

Проблема конкурентоспособности, с которой сегодня сталкиваются многие компании, - это проблема не зарубежной, а "нетрадиционной" конкуренции. Это не вопрос конкуренции США с Японией или Европой (Япония и Европа сталкиваются с еще более сложными конкурентными проблемами, чем США). Настоящая проблема кроется в соперничестве между отстающими и претендующими на лидерство компаниями, между опирающимися на давний опыт и новаторскими фирмами, между инерцией и копированием и даром богатого воображения. Претенденты на лидерство обычно придумывают более эффективные способы решения проблем клиентов (например, предоставление видеофильмов по требованию заказчика по кабельной сети вместо выдачи их в местном пункте видеопроката, или торговля со склада с предоставлением скидок вместо традиционных покупок в магазине). Новые решения возникают не потому, что претенденты на лидерство действуют более эффективно по сравнению с крупными в недавнем прошлом компаниями, а потому что претенденты менее ортодоксальны. Они ищут и находят новые решения, стремясь заглянуть далеко за пределы старого.

В лучшем случае отстающие компании идут по пути наименьшего сопротивления. Только покупательский спрос заставил компанию Ford Motor работать с наивысшим качеством. Только то, что Southwest Airlines стала самой рентабельной авиакомпанией в Америке, заставило United и American пересмотреть свои прежние представления о конкуренции. В худшем случае отстающие

компаниям следуют проторенной дорогой. Претенденты на успех всегда идут по пути наибольших возможностей, куда бы он ни привел. Компании не обязательно быть новичком и выскочкой, чтобы конкурировать за будущее. В то время как CNN, Microsoft и The Body Shop часто проявляли все свойственные молодости бунтарские склонности, такие старейшины рынка, как Merck, British Airways и Hewlett-Packard, также бросают вызов ортодоксальности давних отраслевых лидеров.

От организационных преобразований к трансформации отрасли

Проблема организационных преобразований, с которой сегодня сталкивается так много компаний, является прямым результатом их неспособности еще десять или более лет назад заново представить себе отрасли и обновить свои ключевые стратегии. Отстающие компании переживают близкие к кризисным проблемы организационных преобразований (переподготовка сотрудников, массовая продажа некоторых видов бизнеса, сжигающая все на корню реструктуризация), потому что при решении задачи отраслевой трансформации уступили лидирующие позиции. Возьмем, к примеру, IBM. Хотя многие отмечали, что у этой корпорации в начале 1990-х годов была неправильная организационная структура, не та квалификация сотрудников, системы и процессы, не подходящие для радикально изменившейся отрасли информационных технологий, из виду упускалась более глубокая проблема. Подлинная проблема заключалась в том, что IBM слишком поздно "проснулась", чтобы вовремя пересмотреть свою структуру, навыки и персонал для перехвата тенденций, которые уже коренным образом изменяли отрасль. Большую часть 1980-х годов IBM двигалась вперед, глядя в зеркало заднего вида. Несмотря на то что она тратила ежегодно почти шесть миллиардов долларов на НИОКР и наняла самых лучших и талантливых специалистов в мире, как фирма она утратила практически все ключи к

пониманию преобразований в своей отрасли (хотя многие сотрудники компании видели наступление перемен).

Возьмем противоположный пример, когда более 20 лет назад организационная структура и навыки AT&T и Hewlett-Packard так же не соответствовали сегодняшнему положению в отрасли, как и у IBM. И все же, приспосабливаясь к меняющейся отраслевой среде, AT&T и Hewlett-Packard действовали быстрее, чем IBM. Именно глубокое осознание Hewlett-Packard таких возможностей, как компьютеризация рабочих мест, разработка процессоров с сокращенным набором команд (RISC) и возникновение рынка для небольших принтеров и других периферийных устройств, вызвало ее превращение из фирмы, производящей инструменты, в преуспевающую компанию информационных технологий.

Нелепо, конечно, что масштабные задачи организационных преобразований, с которыми сталкивается большинство компаний, ставят новички, изменившие правила игры, а не предвидение лидеров, имеющих богатый опыт. Будучи не в состоянии придумать новую концепцию своей отрасли 20-30 лет назад и не имея точного представления о том, куда они хотят привести свою отрасль, умудренные опытом лидеры вынуждены были превратиться в бледную копию "чужаков", посягнувших на их доминирование в отрасли. Короче говоря, план организационных преобразований скорее отбрасывает большинство компаний назад, чем продвигает их вперед.

Успешное решение задачи организационной трансформации может сократить размеры фирмы и заставить ее работать быстрее, но это не может превратить ее в идейного лидера отрасли. И хотя стать более быстрым ведомым лучше, чем более медленным, ни то, ни другое не является средством достижения быстрого роста и рентабельности. Чтобы являться лидером, компания должна возглавить процесс отраслевых преобразований.

Все это наводит на мысль о том, насколько интенсивно компании работают над проблемой перестройки в наши дни. Хотя эта проблема занимает важное место в планах высшего руководства во многих компаниях, мы считаем, что для создания будущего компания должна быть в состоянии "заново спроектировать" свою отрасль. Логика проста: для расширения лидирующих позиций ей нужно заново завоевать первенство, для нового завоевания первенства ей нужно заново создать отрасль, а для нового создания отрасли ей придется переработать свою стратегию. По нашему мнению, главная задача высшего руководства - именно создание новых отраслей и новой стратегии.

Для обеспечения будущего компании, во первых, следует коренным образом изменить правила игры в сложившейся отрасли (как это сделала Charles Schwab в брокерской деятельности и операциях со взаимными фондами), во вторых, изменить межотраслевые границы (как это сделали Time Warner, Electronic Arts, а другие компании пытаются сделать в образовательной и развлекательной сфере) и/или, в третьих, создать абсолютно новые отрасли (как, например, Apple в области персональных компьютеров). Способность изобретать новые отрасли и видоизменять старые является необходимой предпосылкой для достижения будущего первыми и условием для пребывания на переднем крае.

В табл. 1.2 приведены примеры компаний-новичков, изменивших правила отрасли, давних отраслевых лидеров, успешно обновивших свою ключевую стратегию для приспособления к безжалостным темпам перемен в своих отраслях, и давних лидеров, сумевших и обновить стратегию, и заново создать свою отрасль. Эта книга в основном и направлена на то, чтобы понять, как осуществить эту последнюю, наиболее трудную задачу.

Таблица 1.2

Компании, вновь создающие отрасль и/или обновляющие стратегию

Компания	Создали свою отрасль заново	Обновили свою стратегию
CNN	X	
Wal-Mart		X
ISS	X	
Service Corp. Int'l	X	
AT&T		X
Compaq		X
J.P. Morgan		X
Bankers Trust		X
Merck	X	X
Bell Atlantic	X	X
British Airways	X	X
Hewlett-Packard	X	X

Слишком многие менеджеры, отвечающие за организационные преобразования своих корпораций и фирм, забывают спросить: "Преобразовываться во что?" Дело в том, что план организационных преобразований должен руководствоваться представлением о плане преобразований отрасли: какой бы мы хотели видеть ее через 5-10 лет? Что необходимо сделать для обеспечения максимально выгодного для нас развития отрасли? Какие навыки и способности необходимо приобретать уже сейчас, если мы хотим занять высокое положение в будущей отрасли? И что нам делать с новыми возможностями, которые могут не вписаться в рамки нынешних производственных центров и подразделений? Представление о желаемом направлении трансформации отрасли позволяет компании создавать правильно сориентированный план организационных преобразований.

Именно представление о возможном направлении развития отрасли и вдохновило Apple Computer на создание в 1992 г. подразделения, отвечающего

за персональное интерактивное электронное оборудование, хотя этот шаг не избавил корпорацию от весьма болезненных мероприятий по поддержанию своего основного бизнеса в области персональных компьютеров. Осмысление фирмой Merck сути перемен в фармацевтической отрасли привело ее к неожиданному решению приобрести Medco - крупную компанию, занимавшуюся сбытом фармацевтической продукции по почте. Понимание компанией British Airways будущего использования авиалиний дало толчок инвестированию в отрасль и созданию ряда совместных предприятий с авиалиниями в США, Европе и Азии, которые призваны сделать British Airways действительно первой в мире международной авиакорпорацией.

Мы исходим из того, что компания может управлять своей судьбой, только осознав, как нужно управлять судьбой своей отрасли. Организационные преобразования - это второстепенная задача. Главная задача - стать творцом отраслевых преобразований.

В июле 1993 г. Боб Итон, взяв в свои руки бразды правления в корпорации Chrysler, собрал несколько десятков руководителей для обсуждения доходов компании во II квартале. Похвалив менеджеров за достижение наилучших показателей Chrysler с 1984 г., он процитировал нескольких комментаторов, которые высоко оценивали обороты корпорации. Доведя собравшихся до высшей степени удовлетворенности собой, Итон открыл им, что эти хвалебные материалы были написаны в 1956, 1965, 1976 и 1983 гг. То есть по крайней мере каждые десять лет Chrysler претерпевала чудесное возрождение. "У меня есть идея получше, - сказал он. - Давайте прекратим болеть... Моя личная цель - стать первым председателем правления, который больше никогда не будет руководить выздоровлением Chrysler"⁷. Не попасть в список фирм, находящихся в критическом состоянии, - похвальная цель, но лишь немногие компании могут достичь ее.

Ни одна компания не в силах избежать переподготовки сотрудников, пересмотра портфеля продукции, проектирования заново своих процессов и определения новых направлений использования ресурсов. Организационные преобразования обязательны для каждого предприятия. Все дело в том, происходят ли эти преобразования с опозданием, в атмосфере кризиса или с умением предвидеть, в спокойной, взвешенной обстановке; создается ли план преобразований более дальновидными конкурентами или же он является результатом вашего собственного представления о будущем; имеют ли преобразования хаотичный и насильственный или же непрерывный и мирный характер.

Дворцовые перевороты и кровопролитие часто бывают образцом для подражания, но подлинной целью является бескровная революция. За насильственные и запоздалые преобразования нередко приходится платить высокую цену: самые одаренные предвидят кровавую бойню и спасаются бегством (лучше всех плавают крысы, первыми бегущие с тонущего корабля), велики потери среди гражданского населения (не всегда страдают те, кто инициировал конфликт), грабежу подвергаются ранее созданные ценности (когда жизнеспособные виды бизнеса вынуждены сокращать штаты и капиталовложения для компенсации потерь от негодных стратегических решений) и моральный дух населения сломлен (когда всепоглощающей задачей становится личное выживание). Цель процесса преобразований заключается в том, что их результаты должны быть революционными, а осуществление - эволюционным.

Только когда реструктуризация и перестройка не могут остановить снижение финансовых и экономических показателей корпорации, большинство компаний рассматривает необходимость полного обновления своей стратегии и изобретения своей отрасли заново. Большинство компаний действуют слева направо согласно схеме, изображенной в таблице 1.1. Когда результаты

деятельности ухудшаются, возникает первое предположение о том, что компания "ожирела", и начинается наступление на инвестиции и штаты. Если это не приводит к продолжительному улучшению результатов деятельности, как обычно и бывает, старшие менеджеры могут сделать вывод о том, что компания обленилась и ключевые процессы изобилуют ненужной бюрократией и пустой работой. Принимается программа перестройки с целью придания очертаний бесформенным процессам. Но, как мы утверждали, реструктуризация и перестройка в конечном счете оказываются слишком недостаточными и запоздалыми, если в отрасли происходят коренные перемены и компания плетется в хвосте. Слишком часто глубокое осознание будущего и путей его формирования возникает лишь тогда, когда нынешний успех становится в значительной степени размытым. Чтобы быть впереди перемен в отрасли и иметь шанс на осуществление бескровной революции, высшее руководство должно признать, что компания, возможно, стала "слепой", а не только "жирной" и "ленивой". Оно должно пойти в наступление на план полного обновления и трансформации отрасли одновременно с реструктуризацией и перестройкой, а лучше - до них.

К новому представлению о стратегии

Наши изначальные предпосылки просты: конкурировать за будущее означает конкурировать за создание новых возможностей и доминирование в отрасли - уметь "застолбить" новое конкурентное пространство. Создание будущего представляет собой больший вызов, чем игра в "догонялки", потому что вы создаете собственную дорожную карту. Цель заключается не в том, чтобы просто отмечать достижения конкурента и копировать его методы, а в самостоятельном понимании возможностей завтрашнего дня и путей их использования. Быть первопроходцем значительно лучше, чем устанавливать контрольные точки. Нельзя попасть в будущее первым, позволяя кому то другому прокладывать путь.

Что же именно заставляет отдельные компании принимать трудный вызов, заключающийся в изобретении будущего? Что позволяет некоторым из них создавать будущее, несмотря на огромную нехватку ресурсов, в то время как другие тратят миллиарды, но не оправдывают своих ожиданий? Почему одни компании, кажется, обладают способностью заглянуть за горизонт, а другие пьются от будущего? Короче говоря, что требуется, чтобы попасть в будущее первым? В общих чертах, требуются четыре вещи: осознание особенностей конкуренции за будущее; поиск и понимание сути возможностей завтрашнего дня; способность мобилизовать всю компанию целиком для долгого и трудного путешествия в будущее; способность обогнать конкурентов и попасть в будущее первым, избегая при этом ненужных рисков.

Речь идет о стратегии, абсолютно отличной от той, которая преобладает во многих компаниях, той стратегии, которая признает, что фирма должна научиться забывать большую часть своего прошлого до того времени, как она сможет обрести будущее. Согласно этому плану недостаточно оптимально разместить фирму на существующих рынках. Проблема заключается в том, чтобы прорваться сквозь туман неопределенности и развить великий дар предвидения в отношении рынков завтрашнего дня. Важно осознать необходимость чего-то большего, чем увеличение ежегодного планирования пустых показателей. Нужна стратегическая архитектура, которая предоставляет план создания компетенций, необходимых для господства на рынках будущего.

Стратегию будущего меньше заботит соответствие целей и ресурсов и больше - постановка долгосрочных целей, требующих от сотрудников, казалось бы, невозможного. Стратегия - это нечто большее, чем распределение ограниченных ресурсов среди конкурирующих проектов, это преодоление нехватки ресурсов с помощью творческого и постоянного использования ресурсных рычагов.

Согласно стратегии будущего компании конкурируют не только в рамках существующих отраслей, они конкурируют за формирование структуры будущих отраслей. Борьба за лидерство в сфере ключевых компетенций предшествует конкуренции за лидерство в продукции. Корпорация есть портфель компетенций и видов бизнеса. Конкуренция часто происходит внутри и между коалициями компаний, а не только между отдельными предприятиями.

Стратегия признает, что неудачи в производстве часто неизбежны, но они дают возможность больше узнать о том, где корни будущего спроса. Для получения преимуществ от предвидения и завоевания лидерства в ключевых компетенциях компания в конечном счете должна завладеть важными глобальными рынками раньше конкурентов. Цель состоит не столько в том, чтобы поскорее проникнуть на рынок, а в том, чтобы создать глобальное опережение на рынке.

Основные темы книги "Конкурируя за будущее" таковы:

Парадигма новой стратегии	
Не только конкурентный вызов	Но также и
Перестройка процессов	Обновление стратегий
Организационная трансформация	Отраслевая трансформация
Конкуренция за долю рынка	Конкуренция за долю возможностей
Приемы открытия будущего	
Умение познавать	Умение забывать
Выбор позиции	Предвидение
Стратегическое планирование	Стратегическая архитектура
Мобилизация компании для будущего	
Подгонка планов и ресурсов	Развертывание планов и ресурсов
Распределение ограниченных ресурсов	Накопление ресурсов и использование ресурсных рычагов
Как первыми попасть в будущее	
Конкуренция в рамках существующей отраслевой структуры	Конкуренция за формирование будущей отраслевой структуры
Борьба за лидерство в производстве продукта	Борьба за лидерство в ключевых компетенциях
Конкуренция между отдельными компаниями	Конкуренция внутри и между коалициями компаний
Максимум продуктовых "хитов"	Максимум знаний о новом рынке
Ускорение выхода на рынок	Ускорение глобального опережения остальных

Сейчас звучат многочисленные и громкие призывы к созданию парадигмы новой организационной структуры (меньшие по размеру, более плоские, виртуальные, модульные и т.д.), однако нет ни одного выступления в пользу создания парадигмы новой стратегии. Мы считаем, что способы составления стратегии многими компаниями являются такими же устаревшими и вредными, как и способы построения их организационной структуры. При любых размерах и формах организационной структуры компании ей все же необходим ум. Причем ум, который мы имеем в виду, это не ум руководителя

или разработчика стратегического плана. Это соединение коллективного разума и воображения менеджеров и всех сотрудников организации, обладающих расширенным представлением о том, что такое стратегия. Эта книга как раз о том, как создавать и использовать новое представление о стратегии, а также о том, как попасть в будущее первым.

Итак, цель книги может быть указана просто - помочь менеджерам представить будущее и создать его. Мы хотим избавить их от рутинной работы, связанной с реструктуризацией, и вывести за рамки организационной перестройки. Мы хотим помочь им овладеть сокровищами, которые будущее хранит для тех, кто первым туда попадет.

Это звучит парадоксально: наверное, имело бы смысл помогать одной компании попасть первой в будущее, но как можно помочь многим компаниям попасть туда первыми? Конечно, у каждого лидера должен быть свой ведомый, но вовсе не обязательно всем идти друг за другом. Существует не одно будущее, а сотни. Нет такого закона, который гласил бы, что множество компаний должны следовать за одним лидером. Чтобы попасть в будущее первым, не нужно обгонять конкурентов, стремящихся получить тот же приз. Важно иметь свое собственное представление о призе. Призов может быть столько же, сколько и бегунов; ограничивающим фактором является только воображение. Ренуар, Пикассо, Кальдер, Сера и Шагал - все они стали выдающимися художниками, но у каждого был свой оригинальный, отличавшийся от других стиль. Успех одного никоим образом не предопределял неудачу другого, но каждый художник имел целый сонм подражателей. В бизнесе, как и в искусстве, способность к уникальному видению отличает лидеров от отстающих, величие от посредственности.